



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**  
**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**AUTORIZADA**

**“Diseño de un sistema de gestión por procesos aplicado a un  
Centro Médico ubicado en la ciudad de Guayaquil”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**AUTORIZADA**

Presentado por:

**Andrés Eduardo Patiño Menéndez**  
**Diana Dennis Díaz Contreras**

**Guayaquil-Ecuador**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a papá Dios por sus incalculables e inmerecidas misericordias para conmigo, por darme la fuerza y sabiduría durante estos seis años de estudio, por estar a mi lado siempre y por permitirme culminar esta etapa de mi vida donde sin su ayuda hubiera sido imposible llegar.

A mi madre por ser la persona a quien más admiro, gracias a su esfuerzo y estímulo constante hoy es posible la entrega de este trabajo.

Al Economista Julio Aguirre por su valiosa ayuda, paciencia y dedicación para guiarnos en la elaboración de este trabajo.

A mi compañero Andrés Patiño por el apoyo y el esfuerzo compartido durante la elaboración de este trabajo, a quien estimo y admiro mucho.

A Jefferson Del Barco por ser ese amigo incondicional, dedicar tiempo, esfuerzo darme ánimo creyendo que esta es solo uno de muchas metas conjuntas.

Al resto de personas quienes hicieron este trabajo posible, amigos, conocidos, compañeros que dedicaron tiempo y esfuerzo para la elaboración de este trabajo.

*Diana Díaz*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme en todas las etapas de mi vida, desde la escuela hasta estos años de estudio en la Universidad.

A mi madre por ser el pilar fundamental de mi vida, por todo el esfuerzo que ha hecho para que sea un hombre de bien y poder prepararme en la vida.

A toda mi familia por brindarme todo su apoyo a lo largo de mi carrera estudiantil.

A Diana Díaz, por el esmero y dedicación para desarrollar este proyecto de la mejor manera.

A todos los profesores que formaron parte de este proceso, en el cual sus conocimientos impartidos en cada curso han sido de suma importancia para la elaboración de este trabajo y para llegar a ser un profesional.

Andrés Patiño

## **DEDICATORIA**

A Dios quien es mi fuente inspiradora de fortaleza, de amor inagotable, y de sabiduría por quien cada uno de mis sueños y metas son posibles.

A mis padres por su apoyo incondicional, y por ser mi ejemplo de lucha y esfuerzo diario.

A mis sobrinos como ejemplo de trabajo y esfuerzo.

A mis hermanos de Spoude en quien encontré siempre una amistad sincera, una palabra de aliento, y brazos extendidos en los momentos difíciles de mi vida.

A todas las personas quienes sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

Diana Díaz

## **DEDICATORIA**

A mis padres y a mi familia en general, por todo el apoyo recibido, por enseñarme a ser perseverante y nunca rendirme hasta lograr el objetivo deseado.

*Andrés Patiño*

**TRIBUNAL DE GRADUACION**

---

MAE. Julio Aguirre Mosquera

Director de Proyecto

---

Msc. Alex Moreno Salazar

Presidente del Tribunal

---

Msc. Elkin Angulo Ramírez

Vocal del Tribunal

**DECLARACIÓN EXPRESA**

*"La responsabilidad del contenido de esta Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral"*

---

*Diana Dennis Díaz Contreras*

---

*Andrés Eduardo Patiño Menéndez*

## RESUMEN

En forma clásica las empresas se han inspirado en el modelo de Taylor donde se ha cambiado las estructuras verticales en forma independiente se encargaban de controlar y desarrollar actividades del proceso que le corresponde. Es claro que estos modelos los cuales fueron aplicados por el siglo XX cumplieron con el objetivo de aumentar la productividad.

Algunas empresas en la actualidad siguen utilizando este esquema sin embargo entre las empresas se ha podido constatar que muchas de las dificultades aparecen en los periodos de procesos en que sus servicios aparecen problemas en actividades aisladas, demoras, repeticiones de prueba.

Tomaremos como ejemplo un proceso clínico en los cuales es común tener demoras, o repeticiones de pruebas cuando el paciente es revisado por varios especialistas al padecer distintas patologías sin existir coordinación entre cada uno de los doctores que prestan el servicio.

La gestión por procesos nace con un esquema en miras horizontales donde la empresa no pone la atención solo en la obtención de utilidades sino en la satisfacción de los clientes observando cada proceso como un flujo donde agregar valor y medir los resultados obtenidos, donde cada actividad se entrelaza entre sí, y en conjunto obtienen un fin deseado.

Establecer un sistema de gestión por procesos en una empresa de servicios hemos querido presentarlo en el siguiente trabajo de graduación dividiéndolo en tres capítulos y un cuarto para la emisión de conclusiones y recomendaciones de nuestra parte.

En el capítulo 1 damos a conocer la estructura organizacional de la empresa, sus proveedores y la descripción del servicio que ofrecemos. Además se detalla un análisis riesgos para cada uno de los procesos que intervienen en el desarrollo del negocio los cuales se encuentran especificados en la cadena de valor.

En el capítulo 2 se encontrará los conceptos definidos utilizados en la elaboración de este sistema de gestión y que se busca darlos a conocer con el objetivo de ofrecer un mejor entendimiento para al análisis y la elaboración del capítulo 3.

En el capítulo 3 encontramos la planeación estratégica, levantamiento de la cadena de valor y análisis de cada uno de los procesos realizando el respectivo mapeo, ofreciendo mejoras y análisis de los principales problemas por medio del diagrama de Ishikawa.

En el capítulo 4 encontramos recomendaciones y conclusiones de los resultados obtenidos en base a la información facilitada por parte de los directivos de Medcenter, dejamos a la disposición un anexo el cual creemos es de suma

importancia para la obtención de los resultados deseados con la aplicación de las recomendaciones aquí expuestas.

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

RESUMEN .....	8
ÍNDICE GENERAL .....	11
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	14
ÍNDICES DE TABLAS .....	17
CAPÍTULO I .....	22
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO .....	22
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPAÑÍA .....	22
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....	22
1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO.....	24
1.1.4 CLIENTES .....	25
1.1.5 PROVEEDORES .....	26
1.1.6 COMPETIDORES.....	27
1.1.7 MARCO LEGAL .....	28
1.2 ANÁLISIS DE RIESGO .....	28
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	33
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	35
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	35
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
2 MARCO TEÓRICO .....	36
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
2.1.1 VISIÓN.....	39
2.1.2 MISIÓN.....	39
2.1.3 VALORES.....	40
2.1.4 ESTRATEGIAS.....	40
2.1.5 POLÍTICAS .....	40
2.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	40

2.1.7	ANÁLISIS FODA.....	41
2.2	La Cadena de Valor. ....	43
2.2.1	Importancia de la cadena de valor. ....	44
2.2.2	Componentes de la cadena de valor. (Actividades de Valor) .....	44
2.3	Gestión por proceso.....	46
2.3.1	Características de un proceso.....	47
2.3.2	Parámetros que definen a un proceso. ....	47
2.3.3	Elementos del Proceso. ....	48
2.3.4	Principios básicos de la calidad total.....	51
2.4	Identificación de los procesos críticos. ....	52
2.4.1	Matriz de priorización.....	52
2.4.2	Pasos para elaborar y utilizar la matriz de priorización. ....	52
2.5	Levantamiento y diseño de los procesos flujodiagramación.....	53
2.5.1	Mapa de procesos. ....	53
2.6	Medición de los Indicadores.....	55
2.6.1	Definición. ....	55
2.6.2	Características de los Indicadores. ....	55
2.6.3	Importancia de la medición de los indicadores.....	56
2.7	Diagrama Ishikawa.....	56
2.7.1	Definición. ....	56
2.7.2	Composición del diagrama.....	58
2.7.3	Aplicaciones más importantes del diagrama. ....	59
2.8	Ciclo de Deming.....	59
2.8.1	Definición .....	59
2.9	Manual de procesos.....	61
2.9.1	Importancia del manual de proceso. ....	61
2.9.2	Ventajas de contar con un manual:.....	61
3	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	62
3.1	PLAN ESTRATÉGICO .....	62
3.1.1	MISIÓN .....	62
3.1.2	MISIÓN RECOMENDADA.....	63

3.1.3	VISIÓN.....	63
3.1.4	FILOSOFÍA.....	63
3.1.5	VALORES.....	64
3.1.6	POLÍTICAS.....	64
3.1.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	65
3.1.8	ANÁLISIS FODA.....	66
3.2	CADENA DE VALOR.....	68
3.3	MAPA DE PROCESO.....	69
3.4	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	70
3.5	SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS.....	72
3.6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE MEJORAS	74
3.6.1	ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS DE MEDICENTER	75
3.6.2	ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS NO CRÍTICOS DE MEDICENTER.....	94
3.7	Indicadores de Gestión.....	122
3.8	Diagrama de Causa y Efecto.....	126
3.8.1	Análisis de causa y efecto del problema Escaso flujo de efectivo.....	126
3.8.2	Análisis de Causa y efecto del problema rotación excesiva del personal 128	
3.9	Propuesta de un plan de mejora para los procesos críticos en base a la metodología PCDA.....	129
3.9.1	CAUSA FALTA DE PAGO OPORTUNO DEL PRINCIPAL CLIENTE. 132	
3.9.2	CAUSA "ROTACION EXCESIVA DEL PERSONAL".....	133
CAPITULO 4.....		134
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.2: Organigrama MEDICENTER S.A. ....	24
Ilustración 1.1.4 Clientes .....	26
Ilustración 1.1.6 Proveedores .....	27
Ilustración 2.1 Característica de un plan .....	37
Ilustración 2.1.7 Matriz FODA. ....	42
Ilustración 2.2.2 Cadena de Valor Genérica de Michael Porter. ....	46
Ilustración 2.3.3 Gestión por proceso .....	49
Ilustración 2.5.1 Mapa de Proceso .....	53
Ilustración 2.7.1 Diagrama Ishikawa.....	57
Ilustración 2.8.1 Ciclo de Deming .....	60
Ilustración 3.1.7 Objetivos Estratégicos MEDICENTER S.A. ....	66
Ilustración 3.2 Cadena de Valor MEDICENTER S.A. ....	68
Ilustración 3.3 Cadena de Valor MEDICENTER S.A. ....	69
Ilustración 3.6.1.1.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con Seguros Privados en la situación actual Vs mejorada .....	81
Ilustración 3.6.1.1.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con Seguro Privado en la situación actual Vs mejorada	81
Ilustración 3.6.1.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS en la situación actual Vs mejorada .....	87
Ilustración 3.6.1.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS en la situación actual Vs mejorada.....	87
Ilustración 3.6.1.3.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Consulta en la situación actual Vs mejorada .....	93
Ilustración 3.6.1.3.5.b Contribución de las actividades del subproceso Consulta en la situación actual Vs mejorada.....	93
Ilustración 3.6.2.1.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Registro de Expedientes en la situación actual. ....	95
Ilustración 3.6.2.1.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Registro de Expedientes en la situación actual. ....	95

Ilustración 3.6.2.2.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Signos Vitales en la situación actual. ....	97
Ilustración 3.6.2.2.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso de Signos Vitales en la situación actual. ....	97
Ilustración 3.6.2.3.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso facturación a Seguro Privado e IESS en la situación actual. ....	99
Ilustración 3.6.2.3.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso de facturación a Seguro Privado e IESS en la situación actual. ....	99
Ilustración 3.6.2.4.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso facturación al cliente parte deducible en la situación actual. ....	101
Ilustración 3.6.2.4.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso facturación al cliente parte deducible en la situación actual. ....	101
Ilustración 3.6.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza IESS en la situación actual. ....	103
Ilustración 3.6.2.5.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza IESS en la situación actual. ....	103
Ilustración 3.6.2.6.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza Seguro Privado en la situación actual. ....	105
Ilustración 3.6.2.6.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza Seguro Privado en la situación actual. ....	105
Ilustración 3.6.2.7.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Atención al cliente en la situación actual. ....	107
Ilustración 3.6.2.7.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Atención al cliente en la situación actual. ....	107
Ilustración 3.6.2.8.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Pago a Proveedores en la situación actual. ....	109
Ilustración 3.6.2.8.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Pago a proveedores en la situación actual. ....	109
Ilustración 3.6.2.9.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual. ....	111
Ilustración 3.6.2.9.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual. ....	111
Ilustración 3.6.2.10.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Insumos Médicos en la situación actual. ....	113
Ilustración 3.6.2.10.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Insumos médicos en la situación actual. ....	113

Ilustración 3.6.2.11.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Suministros de oficina y limpieza en la situación actual. ....	115
Ilustración 3.6.2.11.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Suministro de oficina y limpieza en la situación actual. ....	115
Ilustración 3.6.2.12.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Selección y Contratación del personal en la situación actual. ....	117
Ilustración 3.6.2.12.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza IESS en la situación actual. ....	117
Ilustración 3.6.2.13.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Nómina en la situación actual. ....	119
Ilustración 3.6.2.13.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Nómina en la situación actual. ....	119
Ilustración 3.6.2.14.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Sistema en la situación actual. ....	121
Ilustración 3.6.2.14.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Sistema en la situación actual. ....	121
Ilustración 3.8.1 Análisis de causa y efecto del problema escaso flujo de efectivo Fuente Empresa "MEDICENTER" .....	127
Ilustración 3.8.2 Análisis de causa y efecto del problema rotación excesiva del personal .....	129
Fuente Empresa "MEDICENTER" .....	129

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1.2.1 PONDERACIÓN DE PROBABILIDADES .....	29
Tabla 1.2.2 PONDERACIÓN DE IMPACTO .....	29
Tabla 1.2.3 TABLA DE ESCALA DE EVALUACIÓN.....	30
Tabla 1.2.4 ANÁLISIS DE RIESGO .....	31
Tabla 3.5.a. Ponderación para priorización de procesos .....	72
Tabla 3.5.b Selección de procesos críticos.....	73
Tabla 3.6.1.1.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro privado .....	77
Tabla 3.6.1.1.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro privado.....	80
Tabla 3.6.1.2.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro IESS .....	83
Tabla 3.6.1.2.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de Agenda para pacientes que afiliados al IESS .....	86
Tabla 3.6.1.3.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Consulta .....	89
Tabla 3.6.1.3.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Consulta .....	92
Tabla 3.6.2.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Registro de Expedientes.....	94
Tabla 3.6.2.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Signos Vitales.....	96
Tabla 3.6.2.3 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación a Seguro Privado e IESS. ....	98
Tabla 3.6.2.4 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación al cliente deducible.....	100
Tabla 3.6.2.5 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza IESS.....	102
Tabla 3.6.2.6 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza Seguro Privado.....	104
Tabla 3.6.2.7 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Atención al cliente.....	106

Tabla 3.6.2.8 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Pago a proveedores. ....	108
108	
Tabla 3.6.2.9 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Contabilidad.....	110
Tabla 3.6.2.10 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Insumos Médicos.....	112
Tabla 3.6.2.11 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Suministro de oficinas y de limpieza. ....	114
Tabla 3.6.2.12 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Selección y Contratación. ....	116
Tabla 3.6.2.13 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Nómina. ....	118
Tabla 3.6.2.14 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Sistemas. ....	120
Tabla 3.7 Indicadores de Gestión. ....	123
Tabla 3.9.a. de comparación de los porcentajes los procesos críticos de Medicenter en la situación actual y mejorada .....	130
Tabla 3.9.b. Causas a Solucionar .....	131
Tabla 3.9.1 Análisis 5w y 1h de la causa “Falta de pago oportuno del principal cliente” .....	132
Tabla 3.9.2 Análisis 5w y 1h de la causa “Rotación excesiva del personal“ .....	133

## LISTADO DE ANEXOS

**Anexo 1:** Manual de procesos

**Anexo 2:** Matriz de Priorización

**Anexo 3:** Formato de diagrama de flujo

**Anexo 4:** Formato de descripción de actividades

**Anexo 5:** Formato de la Caracterización del Proceso

**Anexo 6:** Formato de la Descripción del proceso

## INTRODUCCIÓN

Una palabra muy representativa para las distintas economías en el mundo es la globalización, hoy en día es tan fácil conseguir información y hacer negocios con personas que viven en todas partes del mundo.

Aunque esta situación se torne como una gran oportunidad, es a la vez un gran desafío para las empresas que se visionan a seguir creciendo, negocios familiares que buscan prosperar, y dejar una huella en la mente de los consumidores, y porque no prestando un servicio de calidad que además de satisfacer las necesidades económicas como empresarios, retribuyan de alguna forma a la sociedad que los hace crecer.

Aunque el ambiente para este periodo de crisis que atraviesan la economías mundiales muchas veces no se torne optimista, existen necesidades básicas que las personas no pueden dejar de satisfacer, es ahí donde muchos empresarios convierten esta necesidad en una oportunidad para obtener beneficios.

En el desarrollo del proyecto busca cambiar el modelo organizacional de una empresa por el de un modelo de gestión por procesos, cambiando la estructura vertical por una horizontal y enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes.

Medicenter es un centro médico que ofrece el servicio de atención médica a pacientes que cuenten con un seguro contratado previo, pueden ser afiliados al

IESS o tener un seguro contratado particular. Por el momento no atienden personas particulares que no mantengan ningún tipo de afiliación.

Desde sus inicios a la actualidad Medicenter ha buscado ofrecer un servicio que llene las expectativas de los pacientes en un lugar confortable, limpio, con equipos y tecnología de primera, ha ganado una cartera de clientes fieles que prefieren Medicenter sobre otros centros médicos.

La dirección administrativa que mantienen es la que los ha ayudado a mantenerse durante los primeros años a flote en el mercado y el obtener los pacientes que actualmente atienden con el pasar del tiempo ha visto la necesidad de adoptar mejoras en la dirección administrativa que mantienen.

Este trabajo le permite a Medicenter reconocer cada uno de los procesos, las actividades que agregan valor a su gestión además del establecimiento de indicadores que le permitirán medir la gestión realizada y el establecimiento de metas a cumplir y correcciones que me permitan alcanzar los resultados planteados y demás análisis y oportunidades de mejora que un sistema de gestión ofrece.

## **CAPÍTULO I**

### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

#### **1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPAÑÍA**

##### **1.1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA**

MEDICENTER es un centro médico instituido en la provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil en abril del año 2011. Su eje económico está basado en la atención de pacientes del seguro público y privado en diversas especialidades.

Su centro médico principal está situado en el norte de la ciudad, contando también con un centro en la vía Samborondón.

Los dos primeros años de la compañía, obtuvo pérdidas económicas. En la actualidad gracias a convenios realizados con instituciones públicas y privadas la situación económica de la empresa ha mejorado.

Medicenter ha prosperado con el pasar del tiempo gracias al esfuerzo de sus empleados que han estado desde la construcción del centro médico. Sin embargo, la compañía no cuenta con un manual de procesos que guíe y comprometa al personal a cumplir con las actividades en un determinado tiempo y de la forma correcta.

Consideramos que esta situación es capaz de desestabilizar la entidad. Es por esto que, consideramos de gran necesidad diseñar un sistema de gestión, para dirección y evaluación de los procesos, determinando quienes serán los responsables de llevar a cabo las actividades, asegurando que el modo operativo de la empresa sea eficiente.

### 1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Actualidad MEDICENTER presenta la siguiente estructura Organizacional:

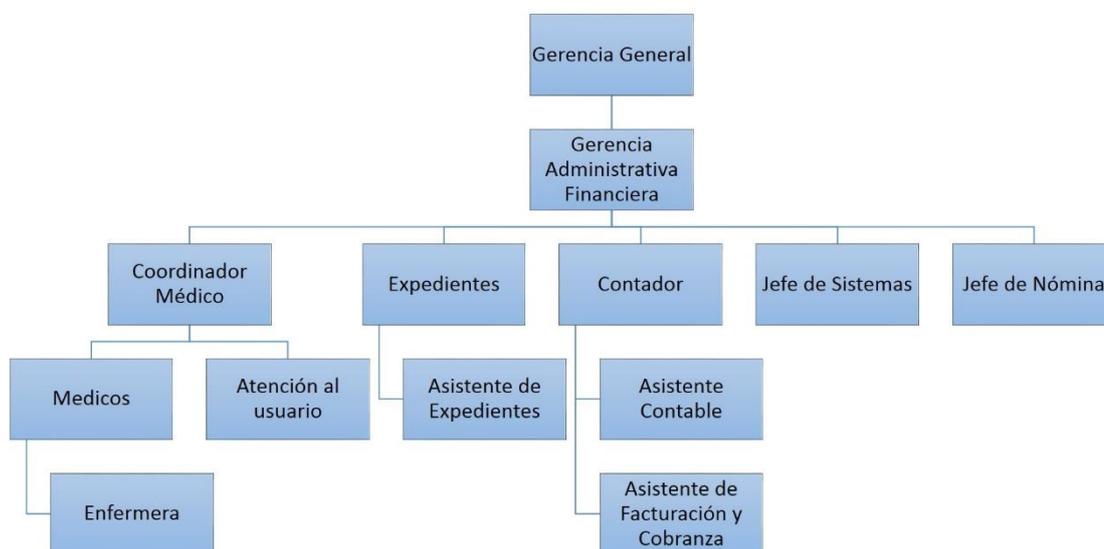


Ilustración 1.1.2: Organigrama MEDICENTER S.A.  
Fuente Empresa "MEDICENTER"

### 1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO

La actividad económica de MEDICENTER es prestar servicios de atención médica ambulatoria a pacientes que cuenten con seguros médicos privados o estén afiliados al Seguro Social Ecuatoriano.

El servicio consiste en una revisión general donde se evalúa el peso, estatura y presión del paciente, luego pasa a la atención médica por parte del médico general y finalmente recibe las medicinas de ser el caso o se direcciona al departamento de atención al paciente para que agende una cita con el especialista o para exámenes respectivos de ser el caso.

La atención brindada por todo el personal, es cordial, servicial y sobre todo profesional.

MEDICENTER ofrece las siguientes especialidades:

- Cardiología
- Terapia Física
- Odontología
- Ginecología
- Medicina General
- Medicina Ocupacional
- Pediatría
- Laboratorio
- Ecografías

#### **1.1.4 CLIENTES**

Los clientes de MEDICENTER, son personas que mantienen un seguro privado, están afiliados al seguro general obligatorio que ofrece el I.E.S.S en su mayoría, como también empresas privadas que desean el servicio de chequeos ocupacionales para sus respectivos trabajadores.

El I.E.S.S. es el cliente con un mayor porcentaje a las ventas de MEDICENTER, el cual oscila entre un 80 y 85% por mes. La concentración restante la conforman aseguradoras privadas tales como Salud S.A., Mapfre Atlas, Latina de Seguros, Confiamed, entre otras.

En el siguiente gráfico se distingue la proporción de las ventas de MEDICENTER según su cartera de clientes.

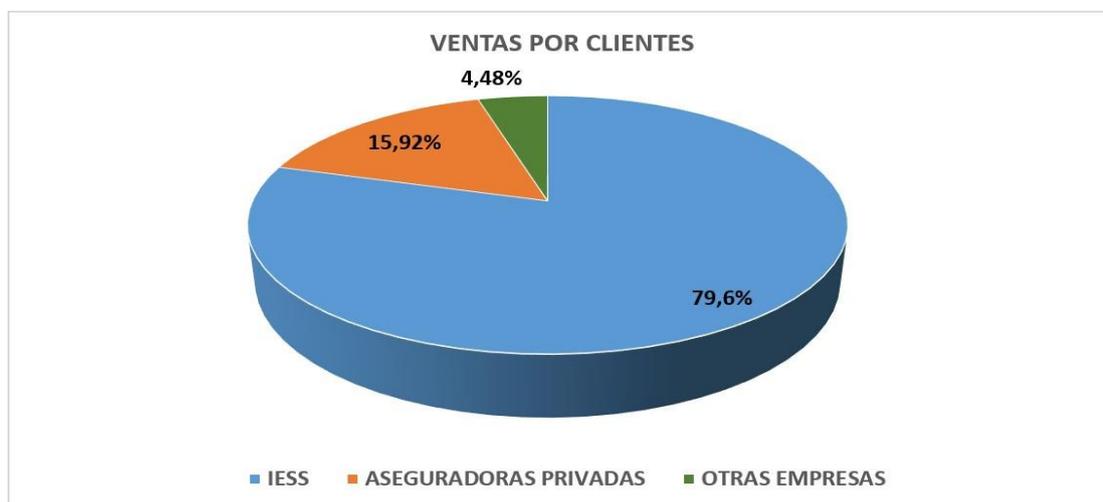


Ilustración 1.1.4 Clientes  
.Fuente Empresa "MEDICENTER"

### 1.1.5 PROVEEDORES

Los proveedores de MEDICENTER son diversos, ya que para cumplir con sus actividades necesitan abastecerse de medicinas y de los respectivos insumos médicos, además también proveen de otros suministros como los de oficina y limpieza para llevar a cabo las gestiones administrativas y de higiene que son necesarias para el centro médico. En la actualidad tiene un convenio con SUPERFARMACOS (Pharmacys), en la cual la farmacia provee al centro médico de las medicinas recetadas.



Ilustración 1.1.6 Proveedores  
Fuente Empresa "MEDICENTER"

### 1.1.6 COMPETIDORES

El Ecuador se ha visto sometido a muchos cambios en el área de salud, debido principalmente a la intervención de la administración pública en la mejora de la prestación de servicios por parte del IESS a sus usuarios. En estos últimos 5 años se han presentado reformas donde entes externos prestan servicios a los aportadores del IESS recibiendo consultas en otras entidades y estos valores luego serán cancelados a los prestadores externos del IESS. Algunos empresarios lo han visto como una oportunidad; crear centros médicos donde sus mayores clientes cuenten con el seguro general obligatorio.

Son varios los centros médicos que en la actualidad prestan este mismo servicio entre los cuales tenemos identificados a Veris y Mediglobal como nuestros principales competidores.

### **1.1.7 MARCO LEGAL**

MEDICENTER es un centro médico que ejerce su labor bajo el marco legal de la República del Ecuador, con todos sus documentos en regla y empieza sus actividades comerciales constituida como sociedad anónima, la cual cumple con las obligaciones tributarias con el SRI y con los lineamientos requeridos por la Superintendencia de Compañías, además de ser regulada por el Ministerio de Salud Pública el cual visita periódicamente las instalaciones para revisar que cumpla con los estándares requeridos para el buen funcionamiento del centro médico.

### **1.2 ANÁLISIS DE RIESGO**

Con el propósito de conocer a los diferentes riesgos a los que Medicenter se encuentra expuesto analizamos cada uno de los procesos establecidos en la cadena de valor en una matriz la que llamaremos: matriz de análisis de riesgo donde analizaremos, como el nombre lo indica los riesgos en la ejecución de cada proceso, la causa que lo origina, multiplicando la probabilidad de que dicho riesgo se materialice por el impacto que causaría en la institución.

A continuación mostramos los valores con los cuales fue hecha la ponderación:

**Tabla 1.2.1 PONDERACIÓN DE PROBABILIDADES**

PROBABILIDAD		
Índice	Detalle	Descripción
1	Raro	ocurre es casos excepcionales
2	Poco probable	puede ocurrir en un momento determinado
3	Posible	Podría ocurrir en cualquier momento
4	Probable	es probable que suceda
5	casi seguro	Se espera que ocurra casi siempre

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

**Tabla 1.2.2 PONDERACIÓN DE IMPACTO**

IMPACTO		
Índice	Detalle	Descripción
1	Insignificante	causa un efecto mínimo
2	Bajo	bajo impacto sobre la entidad
3	Moderado	Medianas consecuencias a la Organización
4	Alto	Tiene un efectos negativos sobre la entidad
5	Peligroso	Causa un efectos destructivo a la Organización

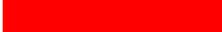
Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

**Tabla 1.2.3 TABLA DE ESCALA DE EVALUACIÓN**

**ESCALA DE EVALUACION**

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	PELIGROSO (5)
Raro (1)	1	2	3	4	5
Improbable (2)	2	4	6	8	10
Posible (3)	3	6	9	12	15
Probable (4)	4	8	12	16	20
casi seguro (5)	5	10	15	20	25

**Zona de riesgo**

Baja	
Moderada	
Alta	
Extrema	

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

**Tabla 1.2.4 ANÁLISIS DE RIESGO**

PROCESOS	CAUSAS	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTOS
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
PLANIFICACIÓN DE AGENDA	Falta de sistemas para asignar turnos	Errores en la asignación de turnos	1	4	4	Moderado	Pérdida del paciente
	Falta de concentración de asistente						
	Poca asignación de pacientes	Tiempo Muerto	1	3	3	Baja	Ineficaz uso del tiempo del Doctor
	Demasiada Asignación de pacientes	Aglomeración de pacientes	3	3	9	Alta	Pérdida del paciente
ATENCIÓN MÉDICA	Falta de equipos médicos	Incapacidad de atender al paciente	1	4	4	Moderado	Pérdida del paciente
	Falta de exámenes necesarios	Diagnóstico Incorrecto	1	5	5	Moderado	Demanda por parte del paciente
	Mala interpretación médica	Tratamiento inadecuado	1	3	3	Baja	Pérdida del paciente
	Se entrega medicamentos genéricos	Tratamiento no efectivo	5	1	5	Moderado	Inconformidad del paciente
COMPRAS	Demora en pago a proveedores	Desabastecimiento de Insumos	2	3	6	Moderado	Retraso de Procesos
	Falta de planeación en el abastecimiento	Abastecimiento insuficiente o en exceso	2	4	8	Alta	Retraso de Procesos
	Falta de control uso de materiales	Costos elevados	3	4	12	Alta	Gatos elevados en el período
VENTAS Y FACTURACIÓN	Mala digitación	Error en datos del cliente	4	2	8	Alta	Devolución de Factura
		Error en el precio facturado	3	3	9	Alta	Disminuye la utilidad
	Base de datos desactualizada	Error en información del cliente	4	2	8	Alta	Devolución de Factura

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

PROCESO	CAUSAS	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTOS
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
CRÉDITO Y COBRANZA	Gestión inadecuada de cobro	Cortar relación con la empresa por presión en los cobros	1	5	5	Moderado	Pérdida del cliente (Aseguradoras)
	Cientes no paguen	Falta de flujo	3	4	12	Alta	Retraso en los demás procesos
	El tiempo de pago del IESS mayor a 60 días		3	4	12	Alta	Pérdida del cliente
SERVICIO AL CLIENTE	Falta de personal de atención al usuario	Aglomeraciones	2	3	6	Moderado	Perdida del paciente
	Enfermeras poco amables	Cientes insatisfechos con el trato	1	3	3	Baja	Perdida del paciente
	Pago atrasado de sueldos	Empleados Insatisfechos	1	3	3	Baja	Rotación de personal externamente
RECURSOS HUMANOS	Inexistencia de procedimientos de selección	Proceso de selección de personal Inadecuado	1	4	4	Moderado	Falla en la ejecución de las operaciones.
	Mal ambiente de trabajo	Insatisfacción Laboral	3	4	12	Alta	Rotación del personal
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	No capacitar adecuadamente al personal	Insatisfacción de resultados	2	3	6	Moderado	Incumplimiento de objetivos
	Falta de personal	Poca Segregación de funciones	3	3	9	Alta	Debilita el control de la empresa
	Lentitud en armar los expedientes del IESS	Falta de flujo (efectivo)	2	4	8	Alta	Retraso en los demás procesos
SISTEMAS	Falta de controles de acceso a Sistemas	Sustracción de la base de datos de los pacientes	1	4	4	Moderado	Uso indebido de información
	Falta de mantenimiento preventivo y actualizaciones	Equipos que fallen y no funcionen correctamente	1	4	4	Moderado	Retraso del trabajo
	Ausencia de equipos UPS	Corte prolongado de electricidad	1	4	4	Moderado	Imposibilidad de utilizar equipos

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Medicenter es una empresa joven que va a cumplir sus primeros 4 años en el mercado ecuatoriano, los cuales, gracias al esfuerzo por parte de sus propietarios y colaboradores, ha logrado posicionarse en el mercado y dejar una huella en la memoria de sus clientes. El arduo trabajo de sus accionistas y colaboradores, algunas alianzas estratégicas han dado como resultado que esta compañía extienda su mercado llegando cada vez a más y más personas, y pueda mantener la continuidad de sus labores.

Como muchas veces ocurre en las empresas jóvenes; ha existido, en la etapa de su nacimiento, errores de forma, que a falta de un procedimiento establecido o una norma por medio de la cual guiarse se ha hecho en distintas maneras y no se ha controlado ni medido su impacto en la empresa.

Basándonos en un análisis de riesgos hemos podido identificar por cada proceso que mantiene la empresa en la actualidad, cuáles son sus consecuencias, riesgos, probabilidad e impacto que nos permite medir el índice, el nivel de riesgo, y sus efectos entre los cuales los que sobresalen son:

En el proceso que hemos nominado planificación de agenda; el que nos presenta más alto nivel de riesgo es el hecho de que el número de personas agendadas sea número mayor a la capacidad de atención médica y tengan que esperar lo cual genera una verdadera molestia de ser el caso, aglomeración de pacientes en la recepción.

Analizando el proceso de compras de la empresa nos dimos cuenta que uno de los riesgos que podría generarnos mayor valor, son los costos elevados por la falta de procedimientos de control en la utilización de los distintos materiales para uso de la compañía, y que la compañía no cuente con un plan de abastecimiento.

En las ventas y facturación la mala digitación que causa error en los precios facturados y la falta de organización que se evidencia en la inexistencia de los presupuestos. El proceso de crédito y cobranza es uno de los procesos que mayor atención necesita en cuanto al alto nivel de riesgo que nos muestra a través del análisis hecho.

En el proceso de la gestión administrativa y financiera; tenemos entre algunas de las causas la poca segregación de funciones. La demora en armar los expedientes que son enviados al IESS generando un retraso en el ingreso de efectivo, teniendo un alto riesgo de la falta de circulante.

Es por eso que planteamos un sistema de gestión por procesos como solución para contrarrestar el impacto que puedan causar dentro de la organización la materialización de estos riesgos ya que una empresa muestra su competitividad en la eficiencia de sus procesos.

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa MEDICENTER, con el propósito de implementar controles que mejoren los procesos claves de la compañía utilizando los recursos disponibles de forma más eficiente.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Levantamiento y análisis de la información de los procesos actuales.
- Diseñar la cadena de valor.
- Estructurar el mapa de procesos.
- Identificar los procesos críticos de la empresa.
- Análisis de causas y efectos de los principales problemas encontrados en cada uno de los procesos.
- Elaborar el manual de procesos de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo el marco teórico tiene como fin darnos a conocer los conceptos y definiciones de cada una de las herramientas que serán utilizados para el desarrollo del sistema de gestión en el capítulo 3.

## 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

### CONCEPTO DE PLAN

(Ossorio, 2002) Define al plan como un escrito que se realiza con antelación a la realización de un proyecto, para la toma de decisiones anticipadas a la ejecución del mismo<sup>1</sup>.

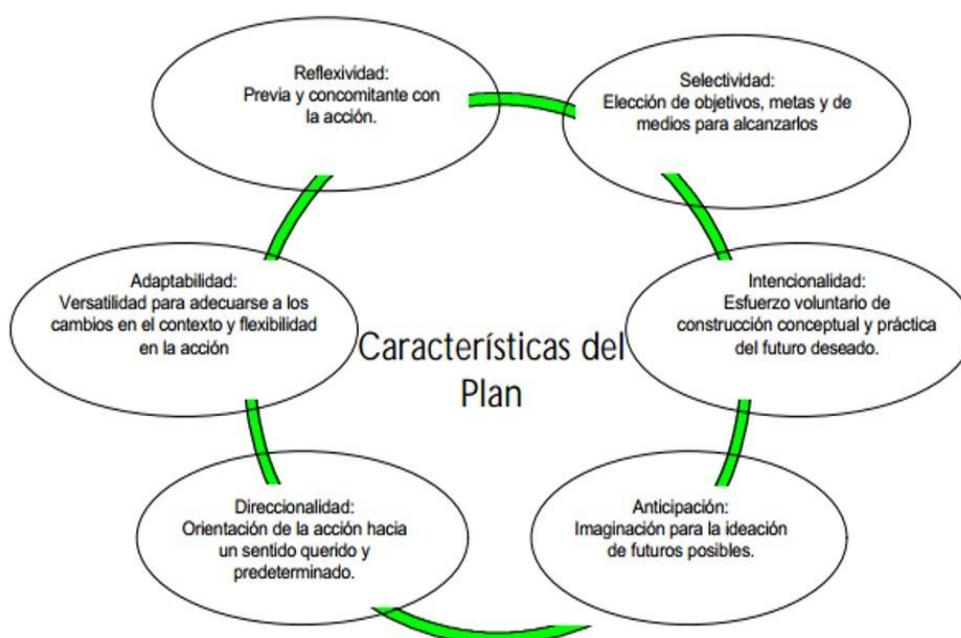


Ilustración 2.1 Característica de un plan

Fuente: "Planeamiento Estratégico"

[<sup>1</sup>] Ossorio. (2002). *Planeamiento Estratégico*. México: Instituto Nacional de la administración pública.

### **CONCEPTO DE PLANEACIÓN**

**(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)** Afirma que la planeación es un proceso de establecimiento de objetivos, que se deben lograr para tomar decisiones.<sup>2</sup>

**(Lerma & Bárcena., 2012)** Es una serie de paso indispensable a seguir para el buen funcionamiento y operatividad de cualquier tipo de organización, que permitirán ejecutar proyectos de manera que los resultados a obtener sirvan para la toma de decisiones<sup>3</sup>.

### **DEFINICION DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

**(Chiavenato, 2010)** La planeación estratégica es un proceso que se sigue para formular y ejecutar las estrategias que se ha planteado la organización, con la finalidad de insertarla según su visión, además que permitirá a la organización tomar decisiones acertadas en el presente<sup>4</sup>

Según **(Lerma & Bárcena., 2012)** las características que debe tener una planeación estratégica son las siguientes<sup>5</sup>:

---

[<sup>2</sup>] Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (1998). *Planeacion Etratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

[<sup>3</sup>]Lerma, & Bárcena. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

[<sup>4</sup>]Chiavenato. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

[<sup>5</sup>]Lerma, & Bárcena. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

- Los objetivos deben ser factibles y cuantificables.
- Las decisiones deben ser coherentes.
- La planeación debe realizarse con visión a largo plazo

### 2.1.1 VISIÓN.

Según **(Chiavenato, 2010)** señala que es la imagen de la organización. Es lo que desea vender a futuro<sup>6</sup>.

Para **(Lerma & Bárcena., 2012)** es la perspectiva de lo que la organización desea ser, al final de un periodo determinado. Es una imagen anticipada al futuro que desea mostrar antes los clientes externos de lo que ofertaran como organización<sup>7</sup>.

### 2.1.2 MISIÓN

**(Chiavenato, 2010)** Afirma que la misión es el propósito que tiene la organización con la sociedad de brindar un producto o servicio de calidad, explica su razón de ser o existir y debe medir los términos de satisfacción en cuanto a la necesidad de ambiente externo<sup>8</sup>.

---

[<sup>6</sup>]Chiavenato. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

[<sup>7</sup>]Lerma, & Bárcena. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

[<sup>8</sup>]Chiavenato. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

### 2.1.3 VALORES

(Chiavenato, 2010) Afirma que los valores son patrones, filosofías con la que se rigen en la organización. Es decir son los lineamientos los cuales conducirán a la empresa con la finalidad de cumplir los objetivos planteados<sup>9</sup>.

### 2.1.4 ESTRATEGIAS

Según (Peteraf & Strickland, 2012) son un plan de acción, un patrón que la organización sigue para competir con los entes externos y para la obtención de utilidades en beneficio de la organización<sup>10</sup>.

### 2.1.5 POLÍTICAS

(Lerma & Bárcena., 2012) Señala que las políticas son patrones, normas, pasos conductuales que se siguen en la organización<sup>11</sup>.

### 2.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(Peteraf & Strickland, 2012) Da a conocer que la finalidad de los objetivos es traducir la visión y misión en objetivos. Los objetivos que se proponga la organización deben ser medibles, cuantificables y tener una fecha para el

---

[<sup>9</sup>]David, F. R. (2003). *Estratégica, Conceptos de Administración*. México: Pearson Education.

[<sup>10</sup>]Peteraf, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw- Hill Education

[<sup>11</sup>]Lerma, & Bárcena. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

cumplimiento de los mismos. Los objetivos son metas a seguir para toda la organización brindando un resultado para la toma de decisiones de la gerencia<sup>12</sup>.

Para **(Chiavenato, 2009)** menciona que los objetivos son un futuro deseado, son resultados que se esperan obtener de traducir la misión y visión, en un plazo específico y que serán medidos a través de indicadores<sup>13</sup>.

### 2.1.7 ANÁLISIS FODA.

**(Lerma & Bárcena., 2012)** Conocida también como matriz DAFO. Es un instrumento o herramienta con el que podemos realizar el análisis de la situación actual de la empresa, es decir ayuda a realizar el análisis interno de la organización obteniendo las fortalezas y oportunidades (FO), las debilidades y amenazas (DA) con los que puede contar la organización<sup>14</sup>.

**(Lerma & Bárcena., 2012)** Menciona que para realizar el análisis FODA, se pone más atención en las capacidades o fuerzas esto tiene que ver con el ambiente interno de la organización, que es el que permitirá determinar las fuerzas y debilidades de la organización y el estudio del mercado y medio ambiente, con el

---

[<sup>12</sup>]Peteraf, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw- Hill Education

[<sup>13</sup>]Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

[<sup>14</sup>]Lerma, & Bárcena. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

estudio del medio externo es decir lo que acontece fuera de la organización, haciendo el análisis externo podemos sacar las oportunidades y amenazas conociendo los peligros o riesgos que dificulte el desempeño de la organización.

Una vez conocido el resultado del análisis FODA, se debe formular las estrategias que nos direccionen a desarrollar y mejorar el nivel competitivo de la organización y a lograr los objetivos planteados<sup>15</sup>.



Ilustración 2.1.7 Matriz FODA.

Fuente: "Recopilación del libro "Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas"

### 2.1.7.1 DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA.

Según (Thompson, 1985) define a los elementos de la matriz FODA de la siguiente manera<sup>16</sup>:

<sup>[15]</sup>Lerma, & Bárcena. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

- **Fortalezas:** Son las principales fuerzas con las que la empresa cuenta, las capacidades que la hace competente frente a las demás empresas
- **Oportunidades:** Son las primordiales características o a su vez factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, permitiéndoles tener una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** Son aquellos factores desfavorables ante la competencia, es decir son recursos, habilidades que la empresa no posee y la competencia sí.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## 2.2 La Cadena de Valor.

(Tarziján, 2008) La cadena de valor se encarga de realizar un análisis de actividades empresariales, esta descompone la unidad de negocios en actividades estratégicas. La cadena de valor describe a la empresa como un conjunto de actividades, procesos que se interrelacionan, donde cada una de esta se considera un pieza clave de la cadena de valor, en la cual explica cómo la empresa genera su utilidad<sup>17</sup>.

---

[<sup>16</sup>]Thompson. (1985). *Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas*. Mc Graw- Hill.

[<sup>17</sup>]Tarziján. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega .

Para **(Chiavenato, 2010)** dice que se basa en comprender el desempeño de la organización. La cadena de valor es un ciclo que se sigue de los procesos que tiene la empresa, cuya finalidad es generar valor para la empresa<sup>18</sup>.

### **2.2.1 Importancia de la cadena de valor.**

Según **(Tarziján, 2008)** es importante por<sup>19</sup>:

- Permite a la organización diagnosticar la ventaja competitiva en un mercado.
- Permite valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor.
- Permite valorar costos y rendimientos de los competidores.

### **2.2.2 Componentes de la cadena de valor. (Actividades de Valor)**

Según **(Tarziján, 2008)** afirma que existen dos tipos de actividades primarias y de apoyo<sup>20</sup>.

---

[<sup>18</sup>]Tarziján. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega .

[<sup>19</sup>]Chiavenato. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

[<sup>20</sup>]Tarziján. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega .

**Actividad primarias o de valor agregado:** Son procesos, operaciones que participan en el proceso de construcción de valor de la organización. Los procesos que intervienen en las actividades primarias son el proceso de fabricación del producto o servicio, y la comercialización.

Las actividades primarias están conformadas por sub-actividades que son:

- Logística interna.
- Operaciones.
- Logística externa.
- Marketing y Ventas.

**Actividades de apoyo:** Son aquellas que ayudan al cumplimiento o desarrollo de las actividades primarias.

Las actividades de apoyo están conformadas por sub-actividades que son:

- Infraestructura de la empresa.
- Administración de Recursos Humanos.
- Desarrollo de la tecnología.
- Abastecimiento.



Ilustración 2.2.2 Cadena de Valor Genérica de Michael Porter.

Fuente: "Fundamento de Estrategia Empresarial"

### 2.3 Gestión por proceso

**(Herrera, 2004)** La norma UNE-EN ISO 9000:2000 define a la palabra proceso como un conjunto de serie o actividades relacionadas o que interactúan entre sí, transformando los elementos de entrada en salida.

En la parte administrativa se entiende por proceso una secuencia de pasos o actividades, incluidos procedimientos administrativos que se relacionan entre sí,

para dar respuesta a un servicio que se presta, y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo).<sup>21</sup>

### 2.3.1 Características de un proceso.

Los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes:

Están **orientados a**:

- Obtener unos resultados.
- Crear valor para los clientes.
- Enrumbarse de acuerdo a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las necesidades de los clientes.
- Información de los procesos organizada en flujos de información, documentos y materiales.
- Tienen un inicio y un final definidos.

### 2.3.2 Parámetros que definen a un proceso.

Según **(Herrera, 2004)** afirma que los parámetros principales de un proceso son los siguientes<sup>22</sup>.

---

[<sup>21</sup>] Herrera. (2004). *Guía para la gestión por procesos*. Madrid: Juanta de león y Castilla.

[<sup>22</sup>] Herrera. (2004). *Guía para la gestión por procesos*. Madrid: Juanta de león y Castilla

**Clientes:** Se denominan destinatarios y estos pueden ser de dos clases, clientes internos (aquel personal o colaborador de la entidad) y clientes externos (agentes o personas ajenos a ella).

**Proveedores:** Son personas u organizaciones encargadas de suministrar la materia prima que necesita la organización para poder ejecutar el proceso de producto o servicio a vender o prestar.

**Responsable o propietario del proceso:** Es la persona responsable del proceso y que, quien se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento periódico a los indicadores que son parte del sistema de control, verificando que se alcanzan los resultados objetivo planteados por la organización.

**Otros agentes implicados:** Son Todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y rendimiento de la organización.

### 2.3.3 Elementos del Proceso.

Según **(Herrera, 2004)** afirma que los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos<sup>23</sup>:

---

[<sup>23</sup>]Herrera. (2004). *Guía para la gestión por procesos*. Madrid: Juanta de león y Castilla.



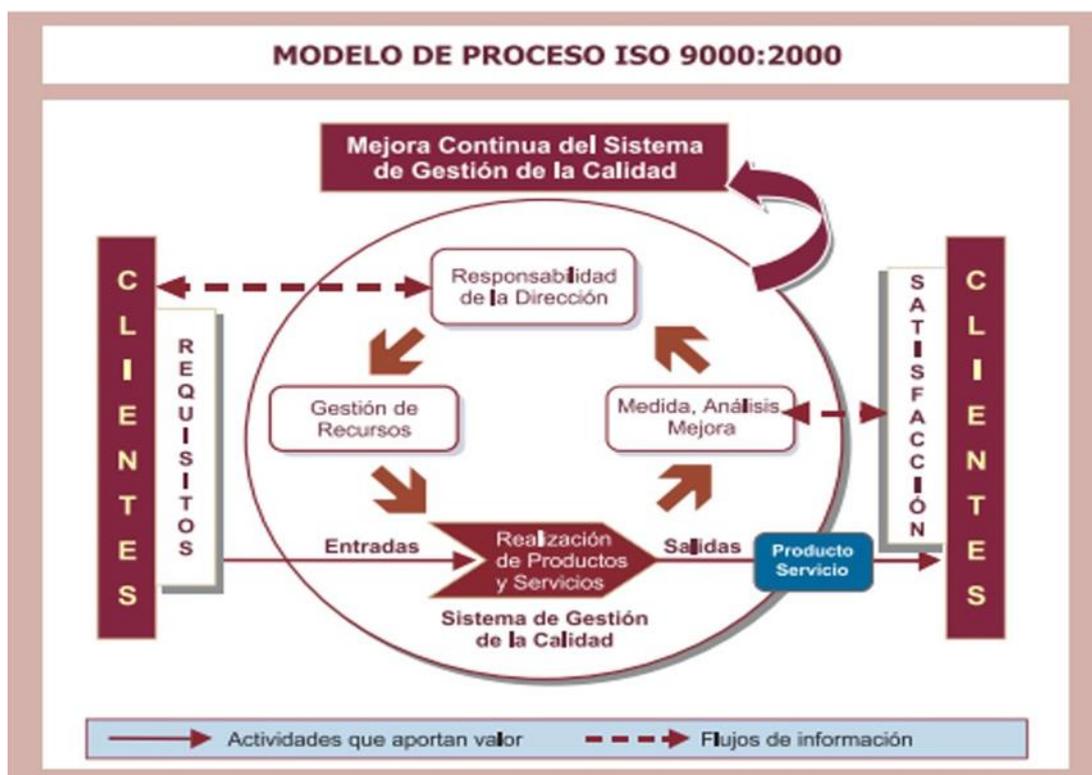
Ilustración 2.3.3 Gestión por proceso

Fuente: "Guía para la gestión por proceso"

- Unas **entradas** o "**inputs**", son los elementos procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos.
- Unos **medios** y **recursos** que ayudan al desarrollo óptimo de las actividades del proceso.
- Unas **salidas** o "**outputs**": son los productos o servicios realizados por el proceso y los que se ofrecerán al cliente de acuerdo de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

- **Sistema de Control:** Son un conjunto de indicadores que miden el rendimiento de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes.
- **Alcance o límites del proceso:** delimitan el comienzo y la finalización del proceso. El proceso debe comenzar identificando las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción.
- Permite orientar los procesos principales de la organización, para poder lograr la satisfacción de los clientes, sean estos internos o externos.
- Favorece la gestión de la parte organizativa de la organización, ya que tienen delineados las funciones, procedimientos que cada colaborador debe seguir.
- Ofrece una visión de la organización y de los procesos.
- Disminuye tiempos de esperas largo para la prestación del mediante la reducción del tiempo de los procesos.
- Ayuda a disminuir costes para la eliminación de actividades que no añaden valor a los procesos.
- Ayuda a los involucrados a la consecución de los objetivos.
- Desarrolla un sistema completo que ayuda a la optimización de los recursos disponibles.
- Permite a la organización a detectar ineficiencias, debilidades organizativas.

### 2.3.4 Principios básicos de la calidad total.



Según (Herrera, 2004) los principios básicos de calidad total en un sistema de gestión son<sup>24</sup>:

**Satisfacción del cliente:** Los procesos deben ser orientados al cumplimiento de la satisfacción de los clientes, sean internos como externos, mediante el flujo de información que determine los requisitos o criterios válidos, y ayude a diseñar los procesos de trabajo que satisfagan al cliente interno.

[<sup>24</sup>]Herrera. (2004). *Guía para la gestión por procesos*. Madrid: Juanta de león y Castilla.

### **Seguimiento y Control (Mejora continua):**

- Los procesos deben ser monitoreados por un responsable, el cual velará por el cumplimiento de los objetivos que fueron planteados por la organización.
- Además se debe tener mayor cuidado en los procesos claves y relevantes, deber estar en constante revisión y mejora continua como indica el ciclo PDCA: Planificar, implantar, revisar y mejorar.
- Los procesos deberán tener fijados sus indicadores, los cuales ayudarán, facilitarán, y permitirán como se da la evolución de los objetivos y estándares que faciliten y permitan la visualización de los objetivos o estándares planificados para los mismos.

## **2.4 Identificación de los procesos críticos.**

### **2.4.1 Matriz de priorización**

La matriz de priorización es una herramienta bastante útil que permite comparar varias opciones de acuerdo a distintos criterios de interés acerca de un problema, y así poder seleccionar la opción que se ajuste a las distintas necesidades de quien la utiliza.<sup>25</sup>

### **2.4.2 Pasos para elaborar y utilizar la matriz de priorización.**

- **Primer paso:** Establecer que objetivo se desea conseguir.
- **Segundo paso:** Seleccionar los criterios a evaluar.

---

[<sup>25</sup>] *Matriz de priorización* disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>

- **Tercer paso:** Considerar la ponderación de cada criterio.
- **Cuarto paso:** Realizar la medición de acuerdo a la ponderación previa
- **Quinto paso:** Sumar en forma horizontal los valores otorgados en la medición
- **Sexto paso:** Considerar los resultados.

## 2.5 Levantamiento y diseño de los procesos flujodiagramación.

### 2.5.1 Mapa de procesos.

Se define como proceso a un conjunto de actividades y recursos que se encargan de transformar elementos de entrada en elementos de salida aportando un valor adicional. Los recursos pueden incluir personas, finanzas e instalaciones<sup>26</sup>

Los resultados que se den el proceso dependerán de los recursos, habilidades, y motivación de las personas involucradas en el mismo.



Ilustración 2.5.1 Mapa de Proceso

Fuente: "El mapa de proceso y análisis de procesos claves"

[<sup>26</sup>] *Mapa de procesos* disponible en: <http://www.formatoedu.com>, el mapa de proceso y análisis de procesos claves

En mapa de proceso se menciona a tres tipos de procesos distintos, descritos a continuación.

#### **2.5.1.1 Procesos claves**

Están ligados a los servicios que se prestan orientados a los clientes y usuarios, su resultado es percibido directamente por el cliente, en resumen los procesos claves son como valores que se agregan a los servicios.

#### **2.5.1.2 Procesos estratégicos**

Estos son los que establecidos por la dirección de la empresa, son quienes definen como operar el negocio y cómo crear valor para el cliente y para la organización. También se encargan de proporcionar directrices y límites al resto de los procesos.

#### **2.5.1.3 Procesos de apoyo**

Son los que sirven de soporte a los procesos claves, sin ellos no podrían existir los demás proceso, este proceso sirven para que se puedan conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades de los usuarios<sup>27</sup>.

---

[<sup>27</sup>] *Procesos de apoyo* disponible en: [www.formatoedu.com](http://www.formatoedu.com)

## 2.6 Medición de los Indicadores.

### 2.6.1 Definición.

Un indicador es una magnitud que mide la relación entre dos o más variables, estas variables pueden ser de tipo cuantitativa o cualitativa, y la relación que nos da a conocer nos permite tener conocimiento de la situación que analizamos y las tendencias de cambio que existen.<sup>28</sup>

### 2.6.2 Características de los Indicadores.

Las características más relevantes son las siguientes:

- **Oportunidad:** Es que permita obtener información en tiempo real, de forma apropiada y oportuna, su grado de medición debe ser aceptable ósea que de precisión a los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos.
- **Excluyentes:** Cada indicador se encarga de evaluar un aspecto específico único de la realidad, si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar dimensiones como: la económica, social, cultural, política u otras.
- **Prácticos:** De fácil recolección y procesamiento.
- **Claros:** Deben ser fáciles de entender para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- **Explícitos:** Las variables deben estar definidas de manera evidente con respecto a lo que se analizará.

---

[<sup>28</sup>] *Indicador* disponible en: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

- **Sensibles:** Mostrar la variación de la variable en el tiempo.
- **Transparente y Verificable:** Debe existir información que soporte los cálculos realizados, y a los cuales acceder en el momento requerido.

### **2.6.3 Importancia de la medición de los indicadores.**

Es importante porque conlleva hacer que exista un vínculo entre la medición y la planeación estratégica, cada vez que la medición permite la comparación obtenemos información sobre qué medida del total deseado se logra en el cumplimiento de objetivos dentro de un proceso, o un periodo establecido.

Los resultados de la medición van a permitir conocer los datos pertinentes, pronosticar resultados, tomar decisiones y realizar correcciones en el direccionamiento de las actividades.

## **2.7 Diagrama Ishikawa.**

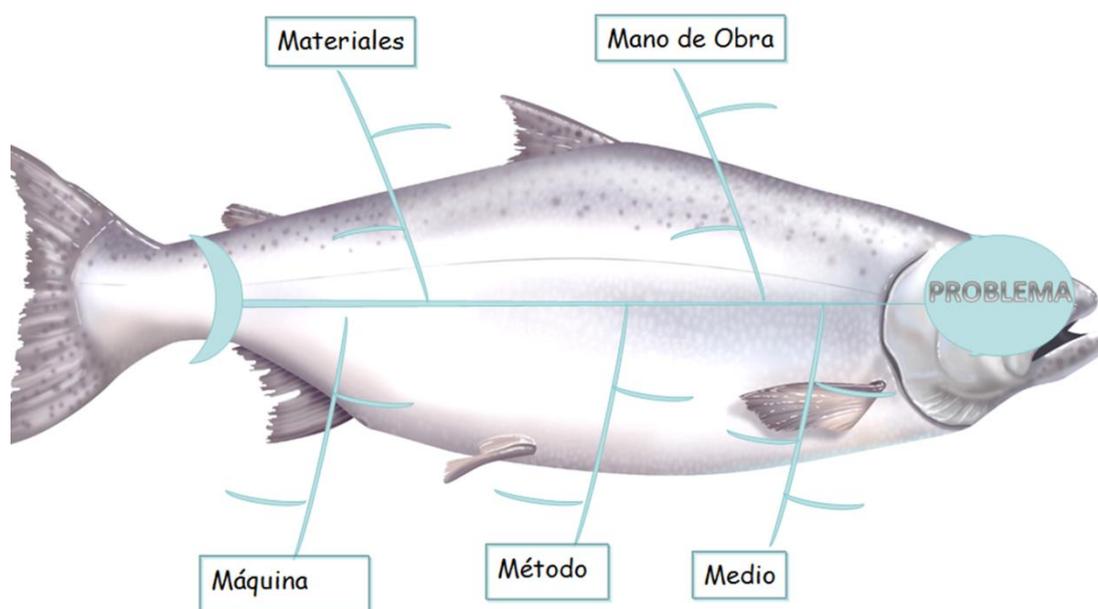
### **2.7.1 Definición.**

Según **(Palacios, 2010)** el objetivo del diagrama es subdividir un problema en causa y sub-causa para encontrar las más influyentes y resolver por parte.

El diagrama procura, a partir de los efectos (síntomas de los problemas), identificar todas las causas posibles que provocan esos efectos.

La metodología en diferentes categorías de problema, cada una de las cuales se analiza según la incidencia de diferentes factores que puedan intervenir en las categorías.

Es un diagrama de causa y efecto o conocido también como espina de pescado que pretende organizar y establecer las distintas teorías propuestas sobre causas de un problema.



**Ilustración 2.7.1 Diagrama Ishikawa**  
Elaborado por Diana Díaz y Andrés Patiño

## **2.7.2 Composición del diagrama.**

- Una flecha principal o columna vertebral del problema, a donde confluyen las categorías, espinas, causas o subcausas del problema.
- Líneas de categorías a 70° que apuntan al eje principal.
- Líneas de causas de problemas que apuntan a las líneas de categorías.
- Subcausas específicas del problema que confluyen a las líneas de causa.

### **2.7.2.1 Los pasos a seguir en la construcción del diagrama**

**son:**

- Identificar y definir con exactitud el problema, fenómenos o evento que se desee analizar.
- Identificar las principales líneas de categorías de causa de problemas o agentes generales que dan origen al problema y que desembocan en la flecha principal.
- Identificar las causas y subcausas que confluyen en las líneas de categorías.
- Analizar y discutir en grupo el diagrama para realizar las modificaciones que fueren necesarias y relocalizar hipótesis.
- Generar los planes de acción.
- Describir con una frase corta y sencilla el problema va resolver escribiéndolo dentro de la flecha principal o al final de la misma.

### 2.7.3 Aplicaciones más importantes del diagrama.

- Organizar un mapa conceptual del problema.
- Descubrir las verdaderas causas de un problema o suceso.
- Ver las relaciones causales entre dos o más fenómenos.
- Motivar el análisis y discusión grupal.
- Visualizar las razones, motivos o factores principales o secundarios.

## 2.8 Ciclo de Deming

### 2.8.1 Definición

Según **(Calderon, 2013)** el ciclo de Deming es conocido como PDCA que proviene de “Plan, Do, Check, Act” en español planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Ésta herramienta tan útil en la mejora continua de las organizaciones, muy aplicable para las personas que quieren aplicar calidad en los procesos que ejecutan, está compuesta de 4 pasos cíclicos de tal forma que cuando termine el cuarto paso vuelve a empezar el ciclo en la primera etapa, esta herramienta es un pilar fundamental en los sistemas de gestión de calidad implementado en las empresas.

Para lograr el mejoramiento continuo de la calidad, es decir evitar los fallos y aumentar la eficacia y eficiencia. Su metodología se basa en cumplir con los cuatro pasos.

La planeación, que nos ahorra muchos esfuerzos en vano y nos da una dirección clara de a donde llegar, cuanto recurso utilizar y como lo vamos hacer.

Hacer, llevar a cabo lo que hemos dicho que haremos asignando recursos, organizando.

Chequear los resultados obtenidos luego de un periodo de tiempo oportuno que nos permita conocer el desempeño de la gestión.

Actuar conforme los resultados obtenidos para mejora o mantenimiento.

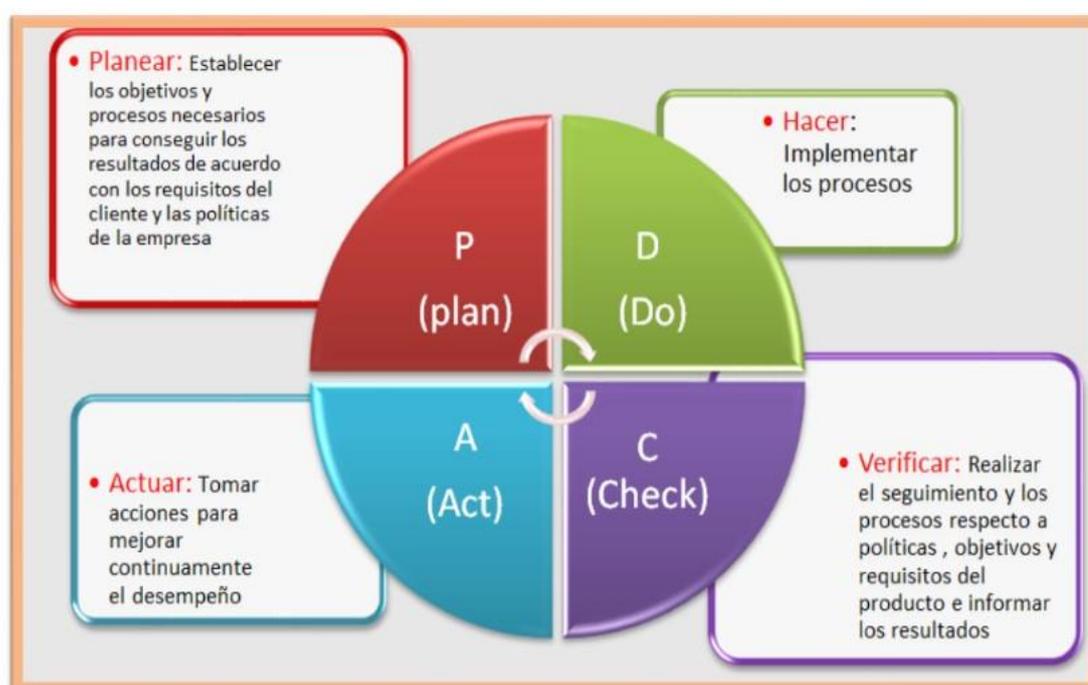


Ilustración 2.8.1 Ciclo de Deming  
Fuente: "Procesos de Mejoras Continua"

## **2.9 Manual de procesos.**

Es la recopilación integral y detallada en forma textual de manera clara y sencilla de toda la información acerca de los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en una empresa. El manual de procesos es una herramienta útil para la gestión administrativa ya que muestra las entradas y salidas de los procesos, recursos, controles, indicadores que miden la gestión, detalle de las actividades que conforman cada uno de los distintos procesos <sup>29</sup>.

### **2.9.1 Importancia del manual de proceso.**

Son de suma importancia para toda organización, porque están totalmente relacionados con los de estatutos, políticas, normas y condiciones que permiten el óptimo desempeño de la institución; brindan un método estándar en la realización de las actividades y facilitan el control interno en la organización que lo posee <sup>30</sup>

### **2.9.2 Ventajas de contar con un manual:**

- La institución contará con un auxiliar para la capacitación del personal
- La organización tendrá a disposición un auxiliar en la inducción a cada uno de los diferentes puestos.
- Describe de forma minuciosa las actividades de cada puesto.
- Facilita la comunicación interna en la empresa.
- Permite una correcta coordinación de actividades.
- Muestra la empresa de forma integral al personal. <sup>31</sup>

---

[<sup>29</sup>] *Manual de procesos disponible en:* [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

[<sup>30</sup>] Importancia del manual de proceso disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

[<sup>31</sup>] *Plan estratégico* disponible en: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

## **CAPITULO III**

### **3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS**

#### **3.1 PLAN ESTRATEGICO**

##### **3.1.1 MISIÓN**

Brindar en nuestra red de centros de medicina ambulatoria, una atención de calidad, con profesionales altamente calificados y tecnología de vanguardia, donde el compromiso ético prime sobre nuestras acciones diarias, para tener como resultado un servicio diferenciado con un componente de calidez, dignidad y respeto para todos nuestros pacientes.

### **3.1.2 MISIÓN RECOMENDADA**

Somos un equipo de profesionales altamente calificados y comprometidos con nuestro trabajo, brindando un servicio integral de salud y servicio de calidad de manera personalizada a nuestros pacientes haciéndoles sentirse a gusto y generando rentabilidad para nuestros accionistas.

### **3.1.3 VISIÓN**

Convertirnos en cinco años en la empresa líder en la prestación privada de servicios de salud, con la mayor red de cobertura en el país, que se distinga primordialmente por sus estándares de calidad en la atención a los pacientes y en el profesionalismo de sus colaboradores, madurando un modelo de gestión que permita una expansión internacional.

### **3.1.4 FILOSOFÍA**

Medicenter es un nuevo concepto de servicios de alta calidad: Excelentes servicios profesionales de salud a precios justos en un ambiente cómodo y confortable, con atención profesional eficiente y calidad, lo que nos convertirá rápidamente en un referente de servicios de calidad a nivel nacional. Lo que motiva nuestra filosofía corporativas y hacia dónde van dirigido cada uno de nuestros esfuerzos es “Nuestros pacientes y su salud son lo primero”

### **3.1.5 VALORES**

- Ética Profesional
- Vocación de servicio
- Eficiencia y calidad en la atención
- Responsabilidad social

### **3.1.6 POLÍTICAS**

- La atención médica que se brinde en los puntos médicos deberá regirse a los estándares de calidad que indique el Ministerio de Salud Pública (MSP)
- El personal tanto administrativo como médico, deberán atender a los pacientes con la debida amabilidad y responsabilidad que el servicio requiere.
- Los horarios de atención de los puntos médicos son: de lunes a viernes de 7:00 a 20:00 y los sábados de 7:00 a 13:00
- El tiempo de consulta aproximado deberá ser de 15 minutos por paciente.
- Los pacientes que cuenten con Seguro Social previo a la consulta, deberán presentar dos copias de cédula y certificado de aportación de los 3 últimos

meses. Los pacientes de aseguradoras privadas deberán presentar el carnet de la institución que les brinda cobertura.

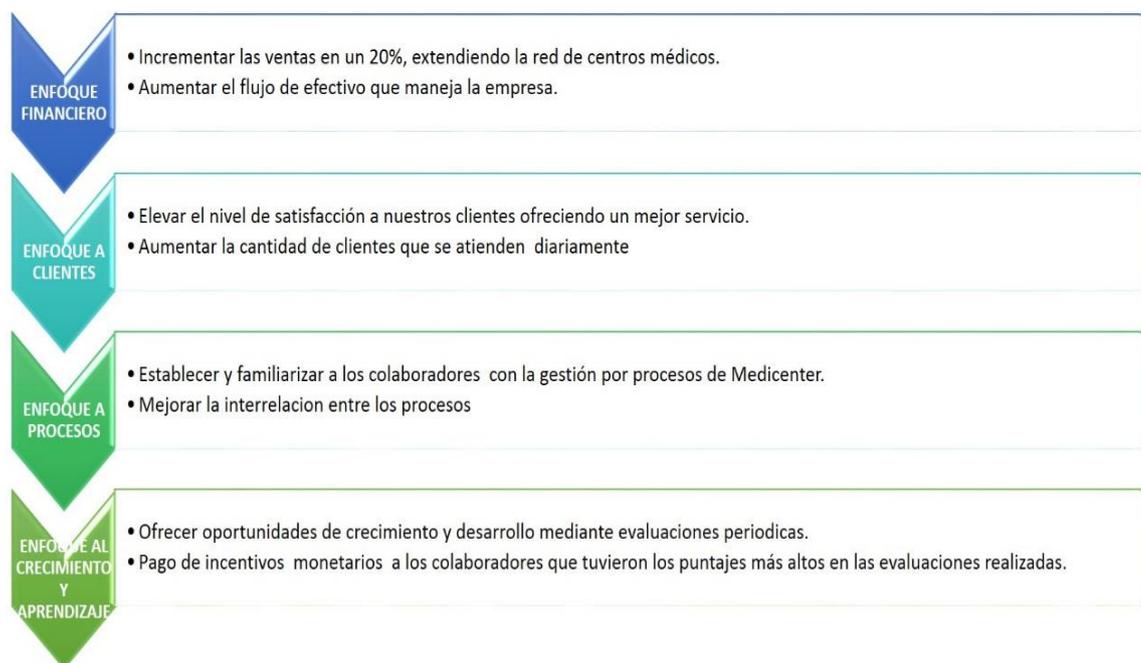
- Previo a cada consulta, el paciente deberá acercarse al área de Procedimientos para la respectiva toma de signos vitales.
- El paciente debe acudir al centro médico con una anticipación de 15 minutos.
- Cada paciente podrá ingresar al lugar de consulta, máximo con un acompañante.

#### **POLÍTICAS INTERNAS:**

- Pago a personal se realizará una vez por mes (Fin de mes)
- El personal debe marcar la entrada y salida del centro médico.
- Pago a proveedores y retiro de retenciones se realizará los días viernes.
- El horario de labores del personal administrativo es de lunes a viernes de 8:30 a 17:30
- Está prohibido rotundamente que el personal médico, sea los doctores o enfermeras, acepten cualquier tipo de propina por parte de pacientes.

#### **3.1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Con el propósito de establecer los objetivos estratégicos entre varias conversaciones con la Gerencia Administrativa Financiera, con la cual después de haber escuchado sus metas como se proyectaban y proponerles los cuatro enfoques para la delimitación de los mismos surgieron los siguientes:



**Ilustración 3.1.7 Objetivos Estratégicos MEDICENTER S.A.**

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.1.8 ANÁLISIS FODA

#### 3.1.8.1 FORTALEZAS

- Accesible ubicación de ambos centros médicos
- Buena percepción de la calidad de los servicios recibidos
- Personal capacitado
- Cercanía del centro médico con la farmacia
- Variedad de especialidades
- Convenio con el IESS
- Convenio con aseguradoras privadas

### **3.1.8.2 OPORTUNIDADES**

- Inversión del gobierno en la Salud
- Mayor número de afiliados al IESS
- Cambios en infraestructura
- Exámenes ocupacionales requeridos por empresas a sus empleados

### **3.1.8.3 DEBILIDADES**

- Personal sin incentivos
- Falta de consultorios
- Falta de liquidez
- Poco trabajo en equipo
- Falta de laboratorio propio
- Tiempo de espera de pacientes prolongado
- Directivos sin capacidad de gestión
- Pérdida de especialistas por pagos atrasados
- Falta de recursos humanos
- Gestión de cobranzas sin mayor control C

### **3.1.8.4 AMENAZAS**

- Bajo ingreso de los usuarios
- Mayor número de centros médicos
- Conflictos con principales proveedores
- Inestabilidad Política

### 3.2 CADENA DE VALOR

Por medio de la cadena de valor buscamos representar el desarrollo de los procesos que generan valor para nuestros clientes. En los procesos que lleva a cabo MEDICENTER hemos reconocido los procesos claves y los de apoyo los cuales damos a conocer por medio de la siguiente gráfica.

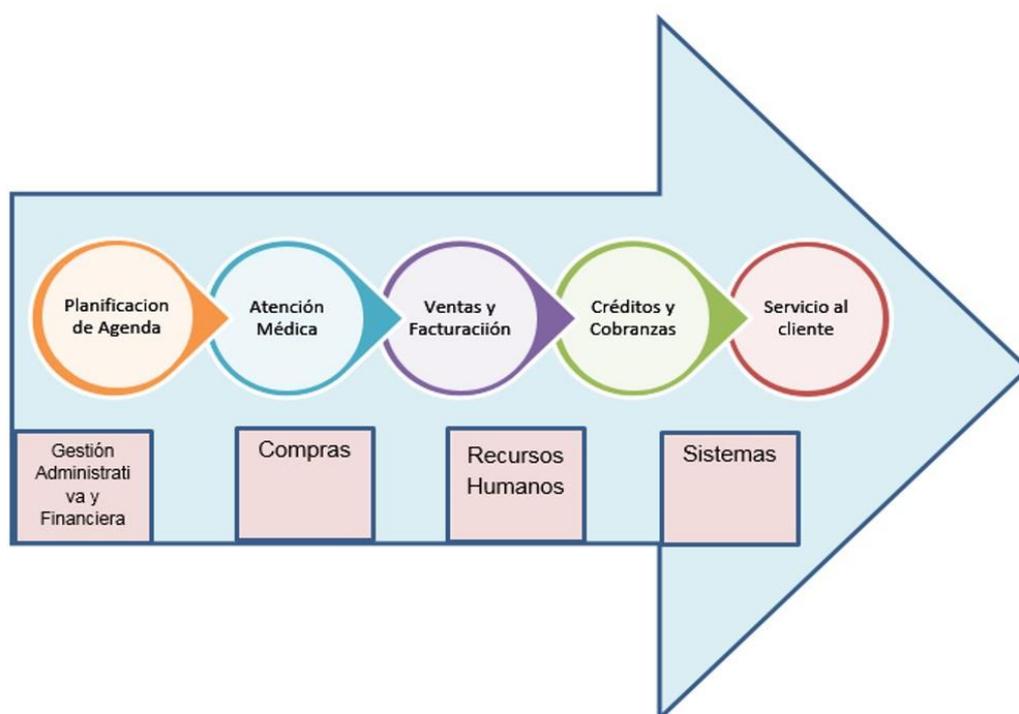


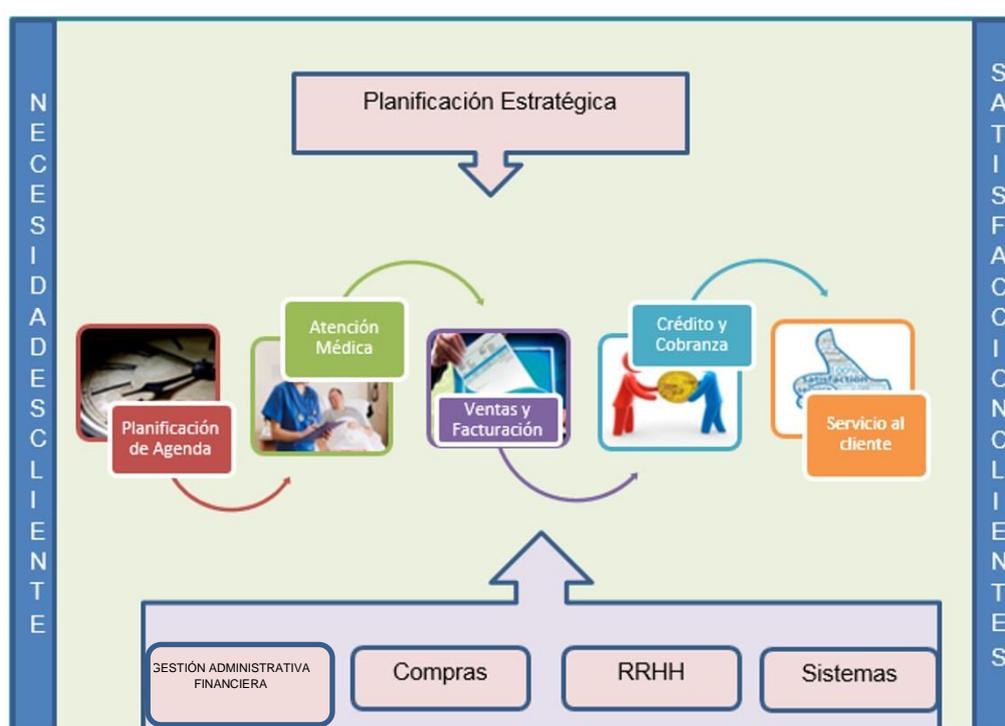
Ilustración 3.2 Cadena de Valor MEDICENTER S.A.

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.3 MAPA DE PROCESO

El siguiente diagrama de valor de MEDICENTER nos muestra un inventario gráfico de la situación actual con los procesos claves, de apoyo y estratégicos que se desarrollan proporcionando valor al servicio que ofrecemos y vendemos.



**Ilustración 3.3 Cadena de Valor MEDICENTER S.A.**

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### **3.4 IDENTIFICACION DE PROCESOS Y SUBPROCESOS**

Gracias a varias visitas, observaciones realizadas, y entrevistas con personal de la empresa hemos definido los siguientes procesos y subprocesos tanto en los procesos claves como en los procesos de apoyo de MEDICENTER, Los cuales mostramos a continuación.

#### ***Procesos Claves***

##### **1. Planificación de Agenda:**

1.1. Planificación de agenda para pacientes con seguro privado

1.2. Planificación de agenda para pacientes afiliados al IESS

##### **2. Atención Médica:**

2.1. Registro de expedientes

2.2. Signos vitales

2.3. Consulta

##### **3. Ventas y Facturación:**

3.1 Facturación a seguro privado e IESS

3.2 Facturación al cliente deducible

##### **4. Crédito y Cobranzas:**

4.1. Cobranza IESS

4.2. Cobranza seguro privado

**5. Servicio al Cliente:**

5.1. Atención al usuario

***Procesos de Soportes*****6. Gestión administrativa y financiera:**

6.1. Pago a proveedores

6.2. Contabilidad

**7. Compras:**

7.1. Insumos médicos

7.2. Suministro de oficinas y de limpieza

**8. Recursos Humanos:**

8.1 Selección y contratación

8.2. Nómina

**9. Sistemas:**

9.1. Sistemas

### 3.5 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

Una vez determinados los objetivos estratégicos, y cada uno de los subprocesos en los diferentes procesos claves y de apoyo de la empresa utilizaremos como herramienta la matriz de priorización para relacionar cada uno de los subprocesos hallados con los objetivos, esta comparación de valores obtenidos nos dará a conocer los procesos críticos, es decir aquellos procesos que aportan de manera significativa al cumplimiento de los mismos, es sobre los procesos críticos de MEDICENTER sobre los cuales pondremos nuestra mayor atención y sugeriremos las distintas mejoras.

Luego de la revisión de varias escalas de valorización para la realización de la matriz según la evaluación y consenso del equipo de trabajo de MEDICENTER se estableció la siguiente escala.

**Tabla 3.5.a. Ponderación para priorización de procesos**

<b>CRITERIO</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>Muy Importante</b>	<b>4</b>
<b>Importante</b>	<b>3</b>
<b>Poca Importancia</b>	<b>2</b>
<b>Sin importancia</b>	<b>1</b>

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por:* Diana Díaz y Andrés Patiño

La tabla donde se realizó la valoración de cada uno de los subprocesos referentes a los objetivos estratégicos la encontramos en el Anexo 2.

Una vez realizada la evaluación según la matriz de priorización, se concluyeron los siguientes procesos críticos:

**Tabla 3.5.b Selección de procesos críticos**

PROCESO CRÍTICO	VALORACIÓN
Planificación seguro privado	28
Planificación IESS	28
Consulta	29

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

Se realizó esta selección de procesos críticos dando a conocer los subprocesos que aportan de manera significativa a dar valor a nuestro servicio, con el propósito de prestar mayor atención y buscar mejorar el desempeño de estos.

### **3.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE MEJORAS**

Medicenter es un centro médico joven, es decir, no tiene mucho tiempo en el mercado, el cual con el propósito de realizar el levantamiento de información por medio de observaciones realizadas en las visitas que se hemos hecho, entrevistas al personal que realiza y al que supervisa las actividades, buscamos conocer detalladamente y de la manera más cercana a la realidad de la compañía el flujo de cada uno de los subprocesos que se realizan.

Queremos con este trabajo ofrecer una herramienta útil para alcanzar la mejora del servicio que ofrece Medicenter en la estandarización de sus actividades, encontrando las falencias y brindando soluciones, valiéndonos de técnicas que nos ofrece la administración y son de gran ayuda para mejorar la gestión administrativa en las compañías.

Para la propuestas de mejoras hemos buscado soluciones reales y factibles que puedan ser llevadas a cabo por la compañía, y ayudaran a mejorar la gestión realizada hasta el día de hoy dando un direccionamiento claro a cada una de las actividades que se realizan y al personal de la parte directiva.

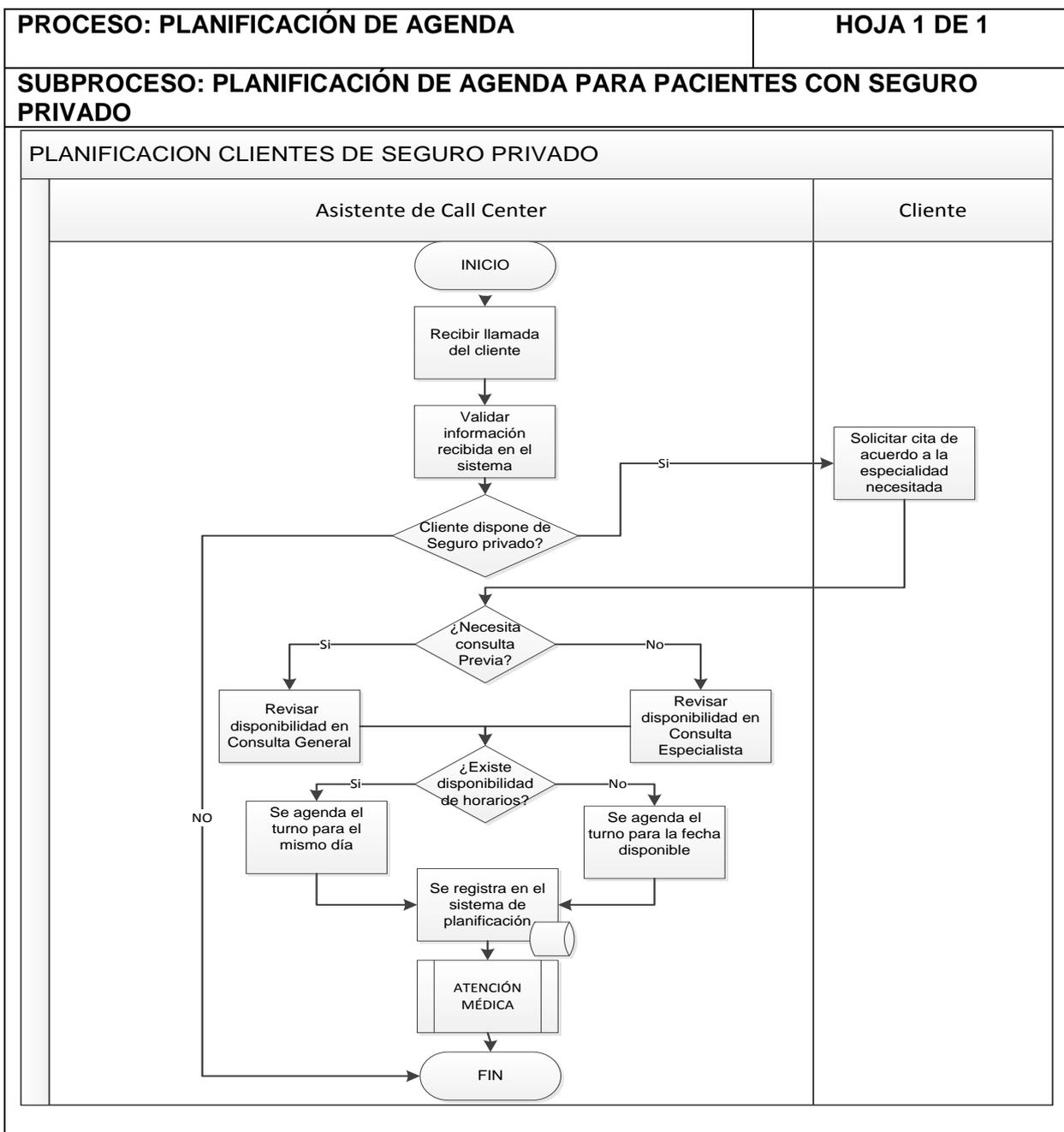
### **3.6.1 ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS DE MEDICENTER**

En la sección 1.5 dimos a conocer los subprocesos críticos hallados en base a la matriz de priorización y en base a que valores y ponderación se realizó la selección, el análisis de los procesos críticos será hecho en base a la realización:

- Realización de diagrama de flujo de acuerdo a la situación actual.
- Análisis de valor agregado de la situación actual.
- Elaboración del diagrama de flujo de la situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación mejorada.
- Diseño de Indicadores de Gestión
- Propuesta de mejora basado en la metodología PDCA

### 3.6.1.1 Análisis del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro privado

#### 3.6.1.1.1 Diagrama de flujo de la situación actual



Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.1.2 Análisis del valor agregado de la situación actual

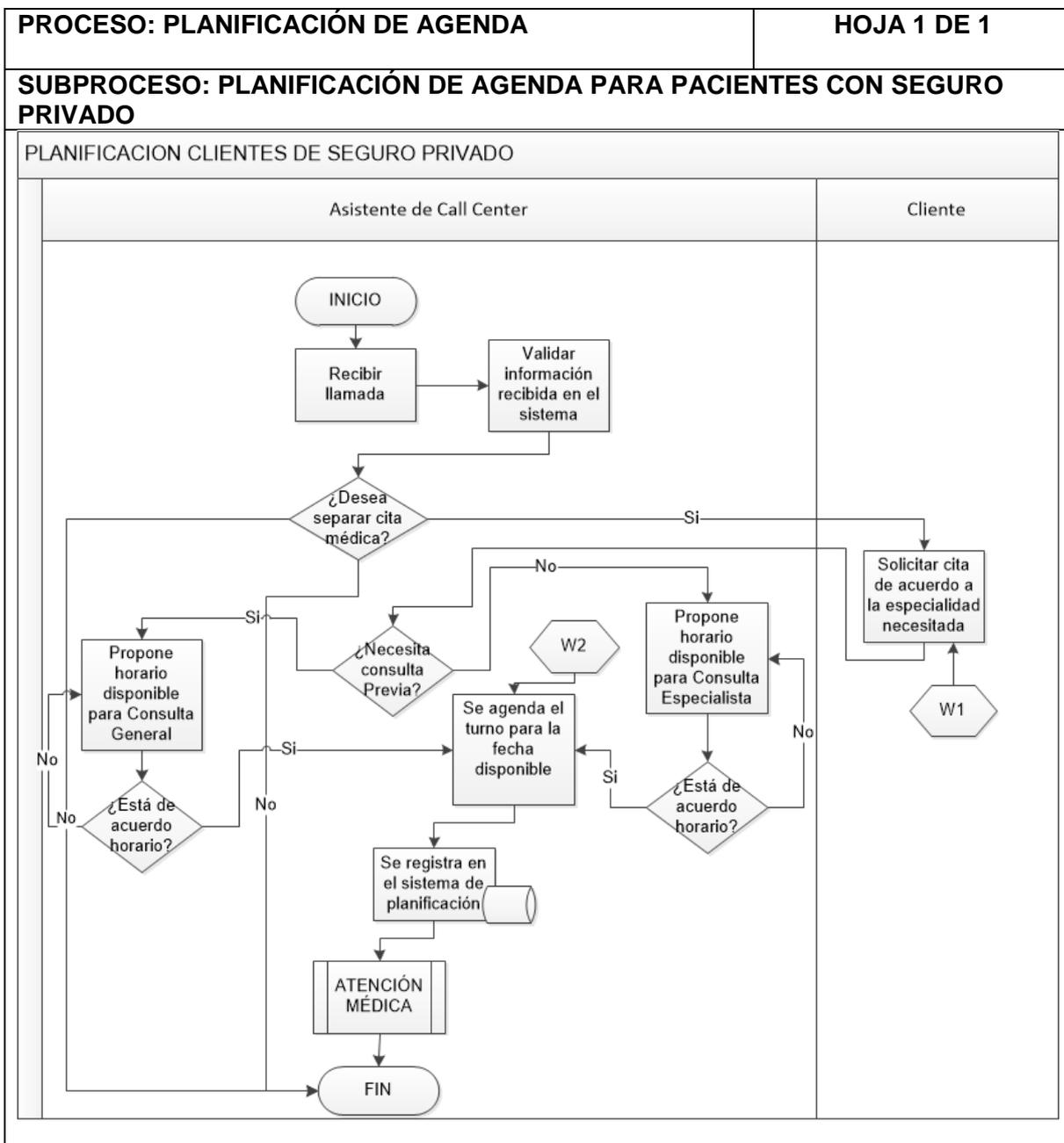
**Tabla 3.6.1.1.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro privado**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		Proceso: Planificación de Agenda							
VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					SUBPROCESO: Planificación de Agenda para pacientes con Seguro Privado		
VAC		VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
N°	INICIO								
1	✓							Recibir llamada cliente	1
2						✓		Validar información recibida en el sistema	3
3	✓							Solicitar cita de acuerdo a la especialidad necesitada	2
4						✓		Revisar disponibilidad en Consulta General	1
5						✓		Revisar disponibilidad en Consulta Especialista	1
6	✓							Se agenda el turno para el mismo día	2
7	✓							Se agenda el turno para la fecha disponible	2
8	✓							Se registra en el sistema de planificación	1
<b>FIN</b>									
<b>Tiempo Total</b>									<b>13</b>
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)		%			
VAC	Valor Agregado Cliente		5	8		62%			
VAE	Valor Agregado Empresarial		0	0		0%			
P	Preparación		0	0		0%			
E	Espera		0	0		0%			
M	Movimiento		0	0		0%			
I	Inspección		3	5		38%			
A	Archivo		0	0		0%			
TT	<b>Total</b>		8	13		100%			
VA	Valor Agregado			62%					
SVA	Sin Valor Agregado			38%					

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

## 3.6.1.1.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada



Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Productividad	Media de pacientes atendidos por médicos	Mide la media del total de personas atendidas por el total de médicos	Total de pacientes atendidos en el mes/Cantidad total de Médicos	%	Mensual
W2	Eficiencia	Porcentual de facturación	Mide el porcentaje de la cantidad de pacientes atendidos del 100% que se planifico atender	Número de pacientes atendidos/Total de pacientes que planificaron citas	%	Mensual

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.1.1.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada

**Tabla 3.6.1.1.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro privado**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								
			Proceso: Planificación de Agenda					
VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)				SUBPROCESO: Planificación de Agenda para pacientes con Seguro Privado		
VAC		VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD
N°								INICIO
1	✓							Recibir llamada Cliente
2						✓		Validar información recibida en el sistema
3	✓							Solicitar cita de acuerdo a la especialidad necesitada
4	✓							Propone horario disponible para consulta general
5	✓							Propone horario disponible para consulta especialista
6	✓							Se agenda el turno para la fecha disponible
7	✓							Se registra en el sistema de planificación
								FIN
<b>Tiempo Total</b>								15
<b>Composición de Actividades</b>				<b>Método Actual</b>				
				N°	<b>Tiempo (minutos)</b>		<b>%</b>	
VAC	Valor Agregado Cliente			6	12		80%	
VAE	Valor Agregado Empresarial			0	0		0%	
P	Preparación			0	0		0%	
E	Espera			0	0		0%	
M	Movimiento			0	0		0%	
I	Inspección			1	3		20%	
A	Archivo			0	0		0%	
TT	<b>Total</b>			7	15		100%	
VA	<b>Valor Agregado</b>				80%			
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>				20%			

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.1.5 Comparación grafica del Análisis de valor agregado

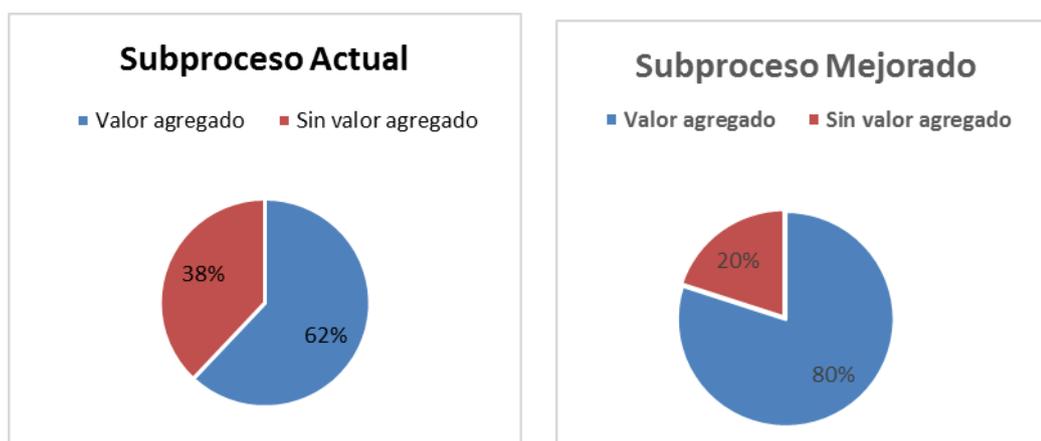


Ilustración 3.6.1.1.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con Seguros Privados en la situación actual Vs mejorada

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

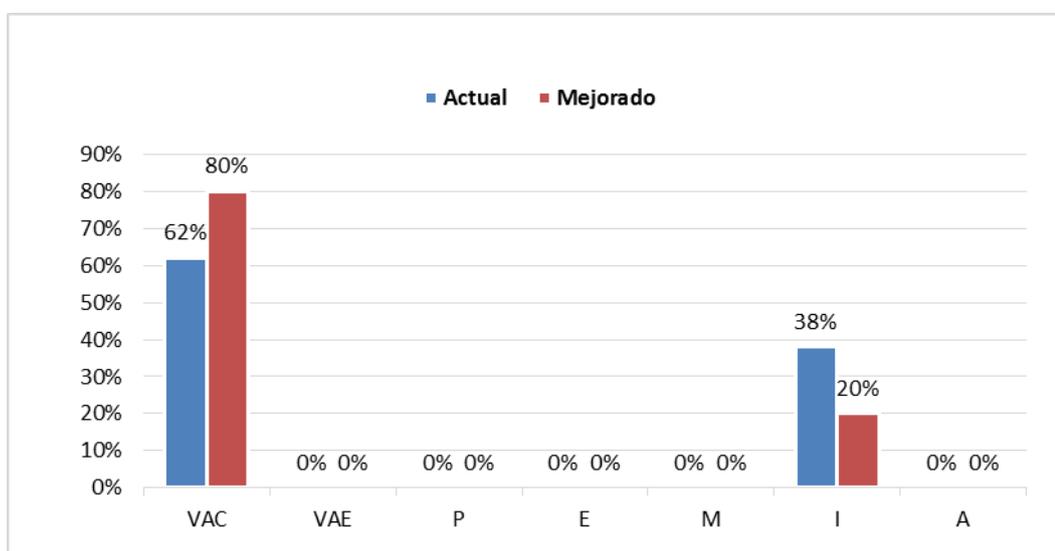
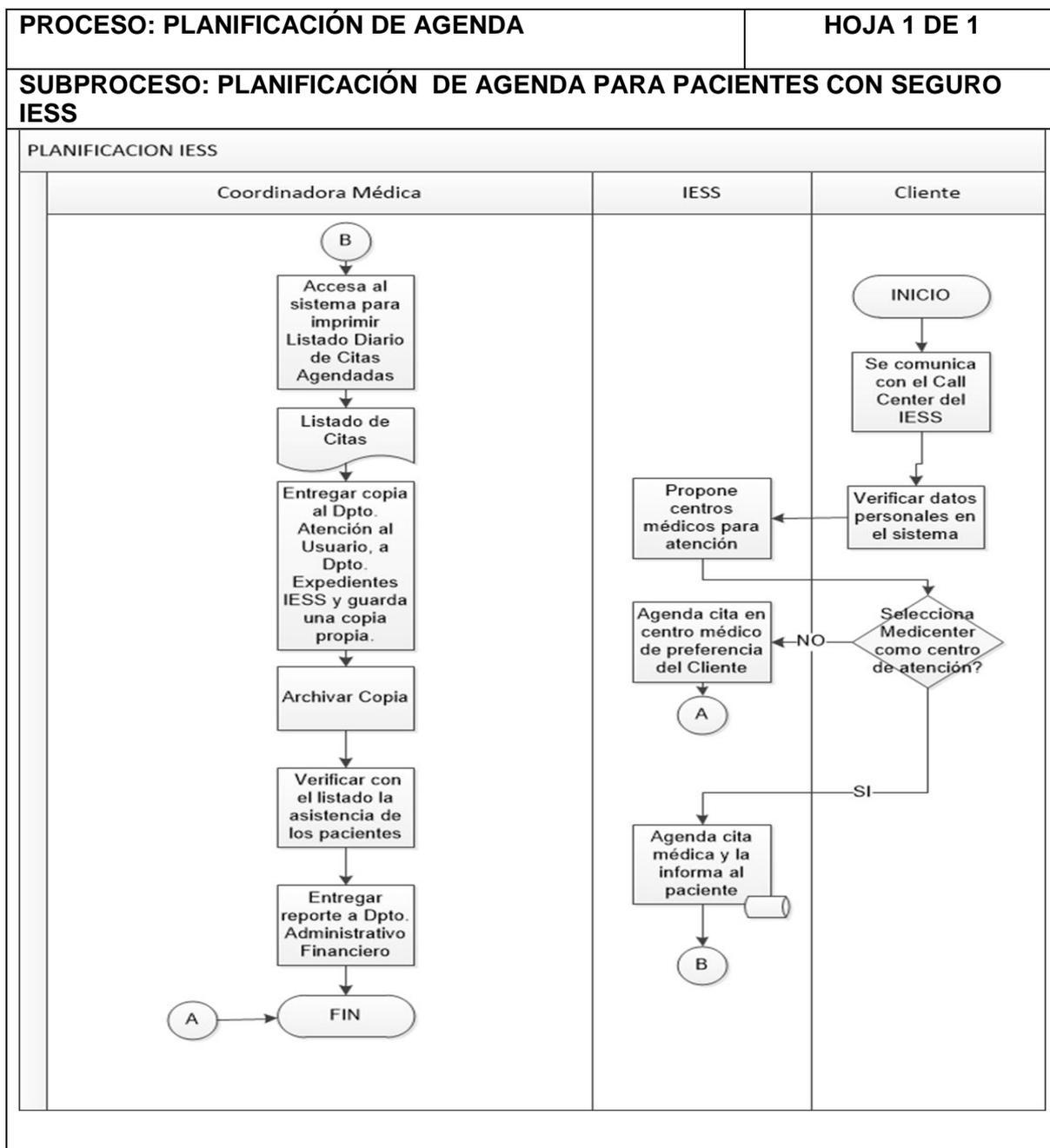


Ilustración 3.6.1.1.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con Seguro Privado en la situación actual Vs mejorada

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.1.2 Análisis del subproceso planificación de agenda para pacientes con seguro IESS

#### 3.6.1.2.1 Diagrama de flujo de la situación actual



Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.2.2 Análisis del valor agregado de la situación actual

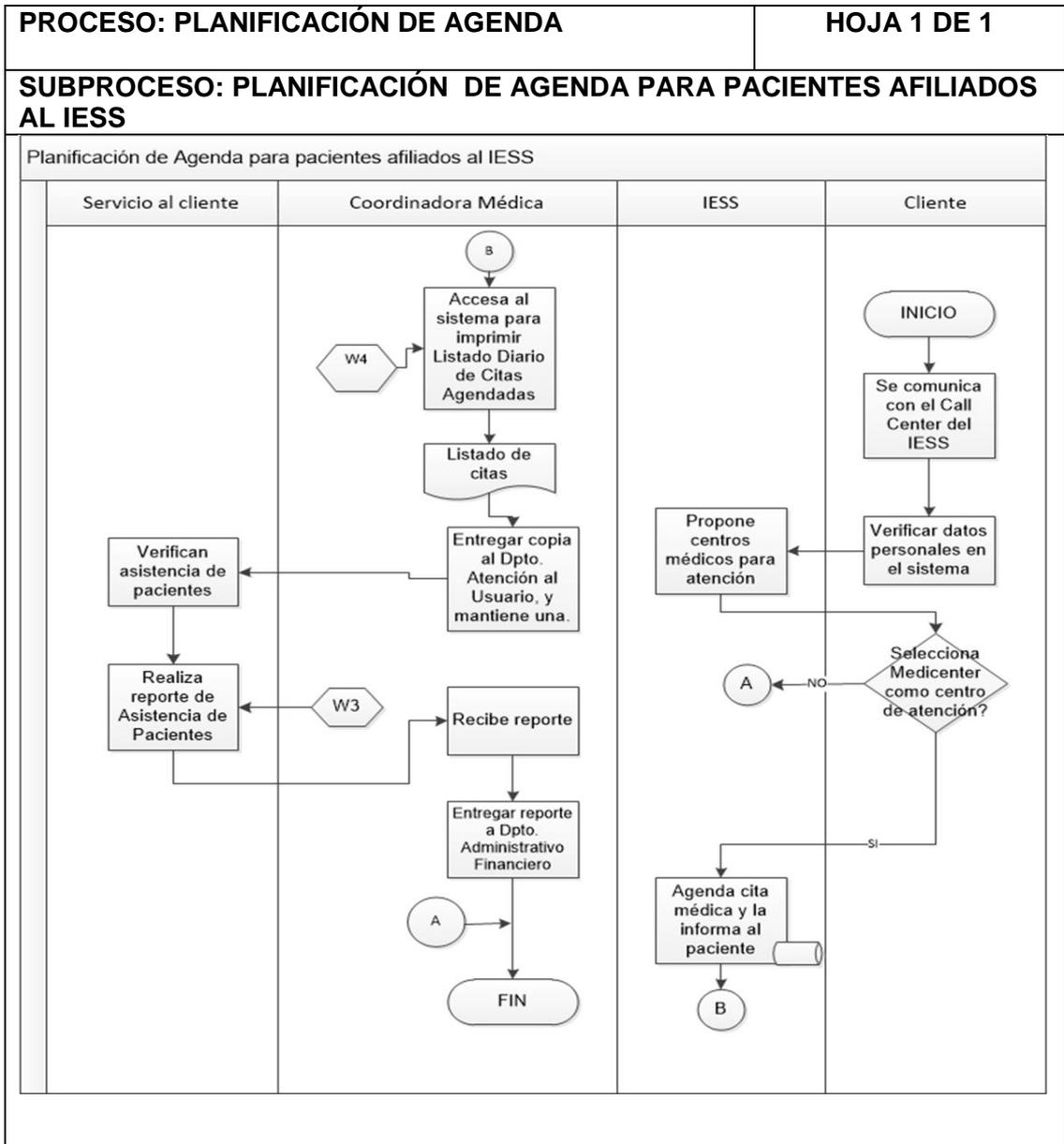
**Tabla 3.6.1.2.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de Agenda para pacientes con seguro IESS**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Planificación de Agenda	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS	
	ACTIVIDAD							Tiempo efectivo (minutos)	
INICIO									
1	✓							Se comunica con el Call Center del IESS	5
2	✓							Verificar datos personales en el sistema	2
3	✓							Propone centros médicos para atención	3
4	✓							Agenda cita en centro medico de preferencia del Cliente	3
5	✓							Agenda cita médica y la informa al paciente	2
6		✓						Accesa al sistema para imprimir Listado Diario de Citas Agendadas	5
7							✓	Entregar copia al Dpto. Atención al Usuario, a Dpto. Expedientes IESS y guarda una copia propia.	4
8							✓	Archivar Copia	3
9							✓	Verificar con el listado la asistencia de los pacientes	8
10		✓						Entregar reporte a Dpto. Administrativo Financiero	5
Tiempo Total									40
FIN									
Composición de Actividades				Método Actual					
				N°	Tiempo (minutos)		%		
VAC	Valor Agregado Cliente			5	15		38%		
VAE	Valor Agregado Empresarial			2	10		25%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			0	0		0%		
I	Inspección			1	8		20%		
A	Archivo			2	7		17%		
TT	Total			10	40		100%		
VA	Valor Agregado					63%			
SVA	Sin Valor Agregado					37%			

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

3.6.1.2.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada



Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

<b>W3</b>	Efectividad	Porcentaje de asistencia	Mide el número de consultas a las que asistieron los pacientes en relación al número de consultas planificadas	Total de consultas a las que no asistieron/Total de consultas programadas	%	Mensual
<b>W4</b>	Crecimiento	Porcentaje de captación de clientes nuevos	Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha	N° de pacientes que por primera vez llegan al centro médico en el mes/N° de pacientes atendidos en el establecimiento en todo el mes	%	Mensual

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.1.2.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada

**Tabla 3.6.1.2.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de Agenda para pacientes que afiliados al IESS**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Planificación de Agenda	
								SUBPROCESO: Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
N°								INICIO	
1	✓							Se comunica con el Call Center IESS	5
2	✓							Verificar datos personales en el sistema	2
3	✓							Propone centros médicos para atención	3
4	✓							Agenda cita médica y la informa al paciente	2
5		✓						Accesa al sistema para imprimir listado diario de citas agendadas	5
6							✓	Entregar copia al Dpto. Atención al Usuario, y mantiene una.	4
7							✓	Verifican asistencia de pacientes	3
8		✓						Realiza reporte de Asistencia de Pacientes	10
9					✓			Recibe reporte	2
10		✓						Entregar reporte al Dpto. Administrativo Financiero	10
								FIN	
Tiempo Total									46
Composición de Actividades				Método Actual					
				N°	Tiempo (minutos)		%		
VAC	Valor Agregado Cliente			4	12		26%		
VAE	Valor Agregado Empresarial			3	25		54%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			1	2		4%		
I	Inspección			1	3		7%		
A	Archivo			1	4		9%		
TT	Total			10	46		100%		
VA	Valor Agregado				80%				
SVA	Sin Valor Agregado				20%				

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.2.5 Comparación grafica del Análisis de valor agregado

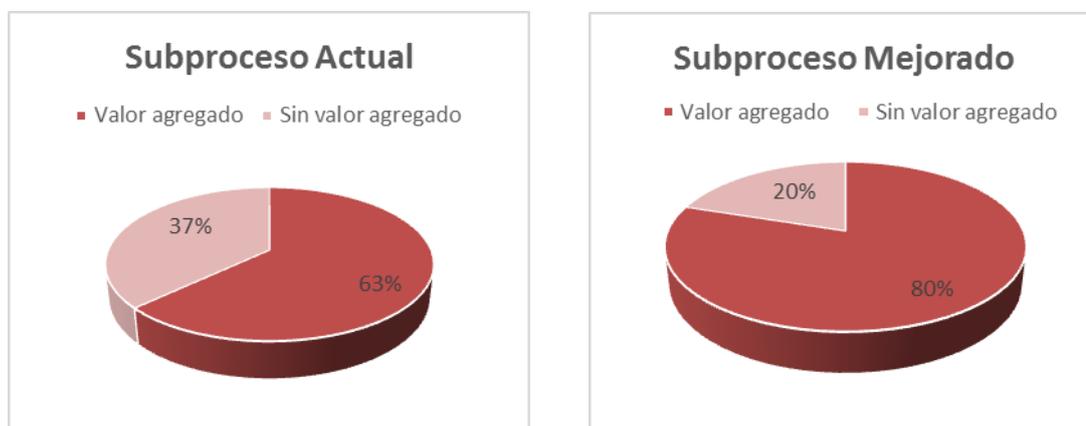


Ilustración 3.6.1.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

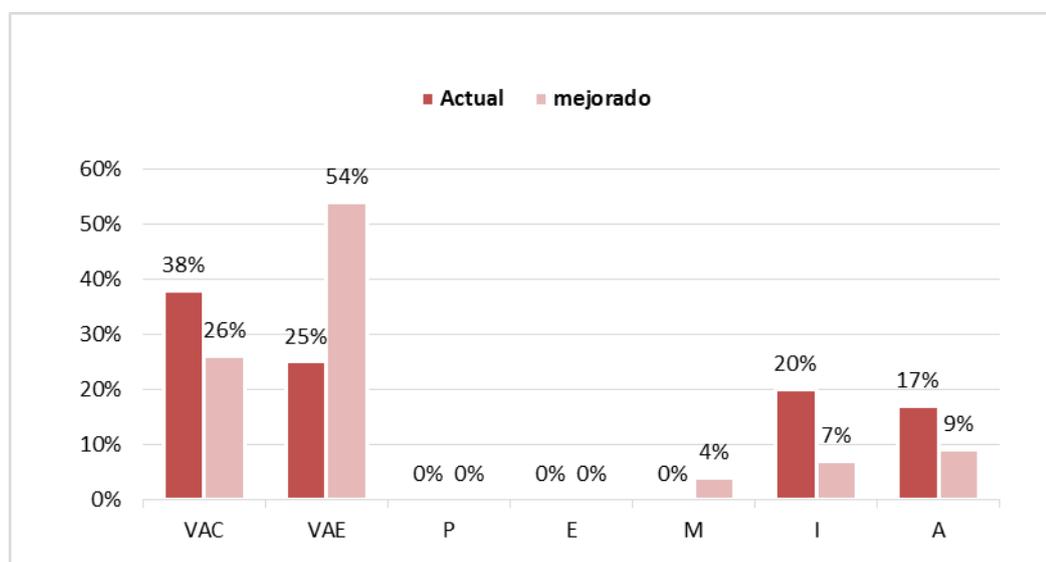
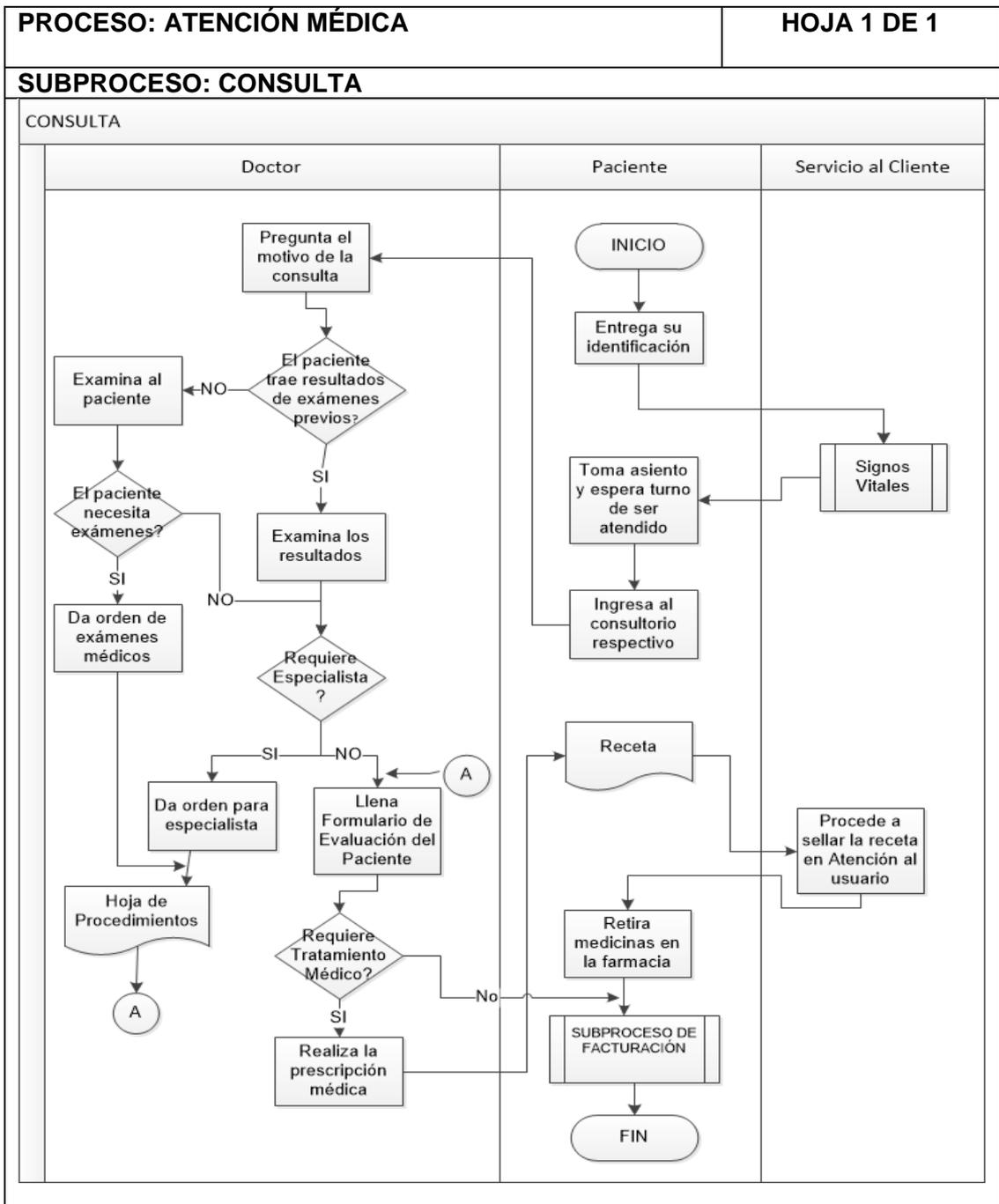


Ilustración 3.6.1.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.3 Análisis del Subproceso de Consulta

#### 3.6.1.3.1 Diagrama de flujo de la situación actual



Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.3.2 Análisis del valor agregado de la situación actual

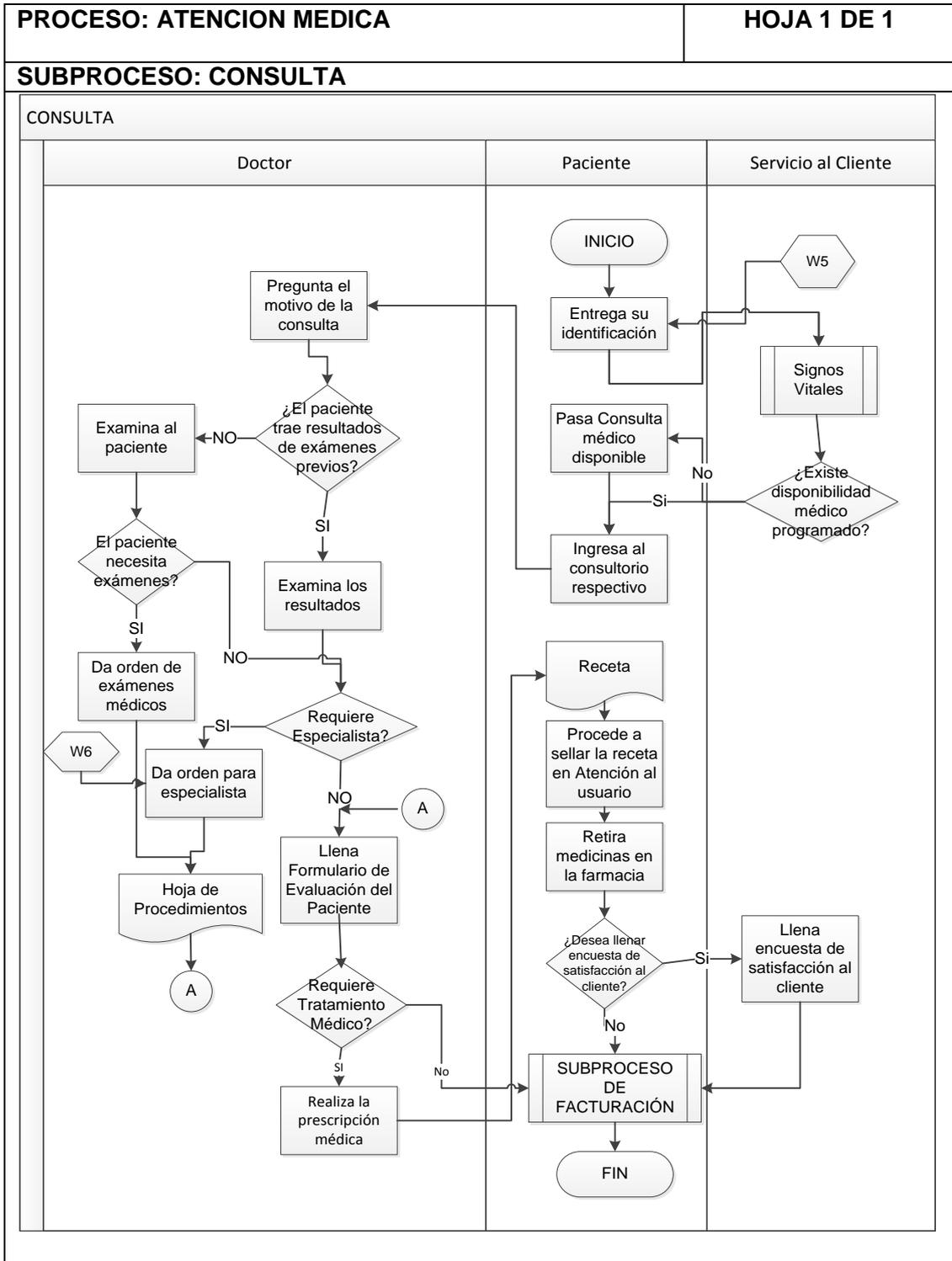
**Tabla 3.6.1.3.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Consulta.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Atención Médica	
VAR (REAL)			NVA (Sin Valor Agregado)					SUBPROCESO: Consulta	
								ACTIVIDAD	
VAC VAE			P	E	M	I	A	Tiempo efectivo (minutos)	
N°								INICIO	
1	✓							Entrega su Identificación	
2				✓				Toma asiento y espera turno de ser atendido	
3	✓							Ingresa al consultorio respectivo	
4	✓							Pregunta el motivo de la consulta	
5	✓							Examina al paciente	
6	✓							Examina los resultados	
7		✓						Da orden de exámenes médicos	
8		✓						Da orden para especialista	
9		✓						Llena Formulario de Evaluación del Paciente	
10	✓							Realiza la prescripción médica	
11			✓					Procede a sellar la receta en Atención al usuario	
12	✓							Retira medicinas en la farmacia	
								FIN	
<b>Tiempo Total</b>								72	
<b>Composición de Actividades</b>				<b>Método Actual</b>					
				<b>N°</b>		<b>Tiempo (minutos)</b>		<b>%</b>	
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente			7		48		67%	
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresarial			3		4		6%	
<b>P</b>	Preparación			1		5		7%	
<b>E</b>	Espera			1		15		20%	
<b>M</b>	Movimiento			0		0		0%	
<b>I</b>	Inspección			0		0		0%	
<b>A</b>	Archivo			0		0		0%	
<b>TT</b>	<b>Total</b>			<b>12</b>		<b>72</b>		<b>100%</b>	
<b>VA</b>	<b>Valor Agregado</b>					<b>73%</b>			
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>					<b>27%</b>			

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

3.6.1.3.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada



<b>W5</b>	Calidad	Satisfacción de Pacientes	Mide la cantidad de clientes que se van satisfechos del servicio recibido y la cantidad de clientes atendidos	Total de Clientes Satisfechos/Total de clientes atendidos	%	Mensual
<b>W6</b>	Productividad	Pacientes atendidos por especialistas	Mide la cantidad de pacientes que se hacen esntender en una especialidad especifica en relación con el número de pacientes atendidos por especialistas	Total de personas atendidas en una especialidad especifica/ Total de personas que se atienden con especialistas	%	Mensual

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

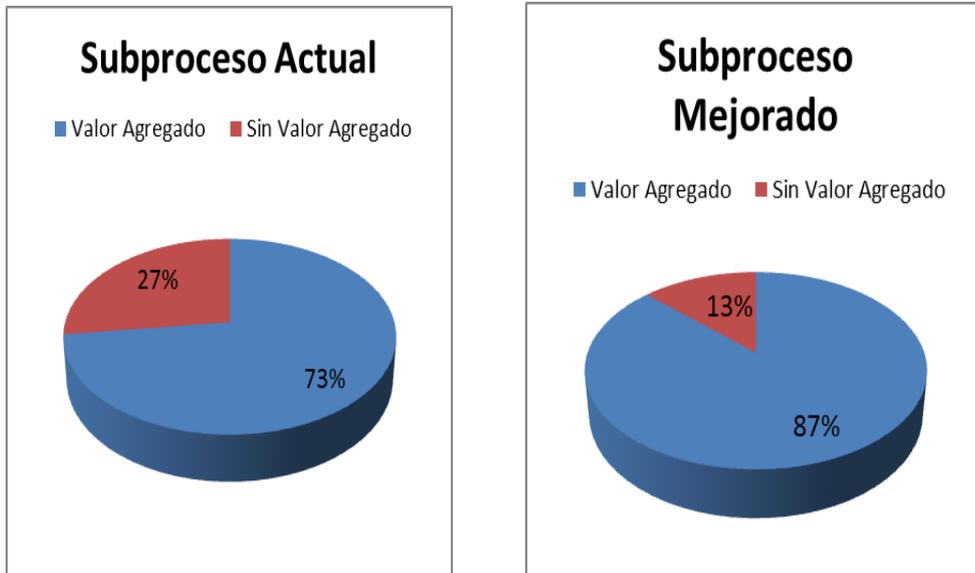
### 3.6.1.3.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada

**Tabla 3.6.1.3.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Consulta.**

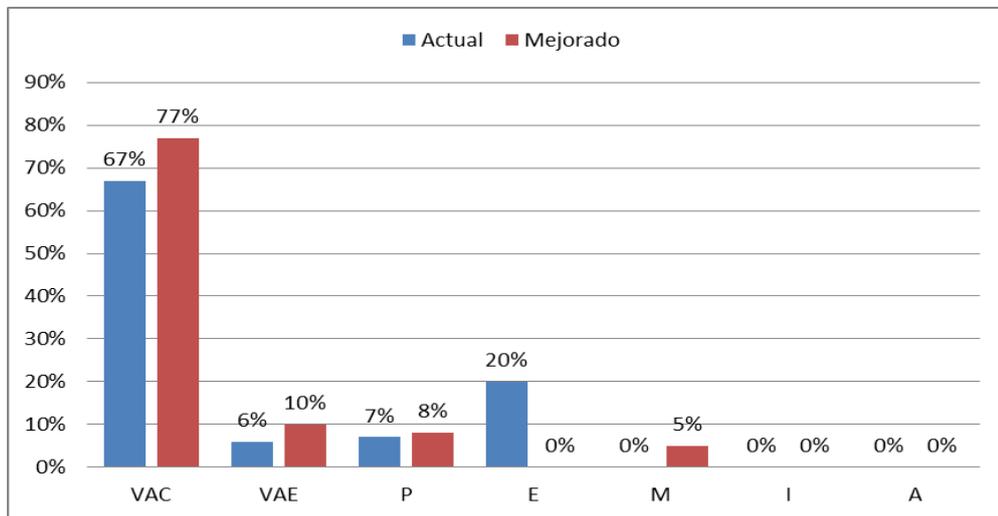
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Atención Médica	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Consulta	
								ACTIVIDAD	
N°								INICIO	
1	✓							Entrega su Identificación	1
2					✓			Pasa consulta médico disponible	3
3	✓							Ingresa al consultorio respectivo	1
4	✓							Pregunta el motivo de la consulta	3
5	✓							Examina al paciente	15
6	✓							Examina los resultados	15
7		✓						Da orden de exámenes médicos	1
8		✓						Da orden para especialista	1
9		✓						Llena Formulario de Evaluación del Paciente	2
10	✓							Realiza la prescripción médica	3
11			✓					Procede a sellar la receta en Atención al usuario	5
12	✓							Retira medicinas en la farmacia	10
13		✓						Llena encuesta de satisfacción al cliente	2
								FIN	
Tiempo Total								62	
Composición de Actividades				Método Actual					
				N°	Tiempo (minutos)		%		
VAC	Valor Agregado Cliente			7	48		77%		
VAE	Valor Agregado Empresarial			4	6		10%		
P	Preparación			1	5		8%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			1	3		5%		
I	Inspección			0	0		0%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT	Total			13	62		100%		
VA	Valor Agregado				87%				
SVA	Sin Valor Agregado				13%				

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.6.1.3.5 Comparación grafica del Análisis de valor agregado



**Ilustración 3.6.1.3.5.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Consulta en la situación actual Vs mejorada  
*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.1.3.5.b** Contribución de las actividades del subproceso Consulta en la situación actual Vs mejorada

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.2 ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS NO CRÍTICOS DE MEDICENTER

#### 3.6.2.1 Análisis del Subproceso Registro de Expedientes

**Tabla 3.6.2.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Registro de Expedientes.**

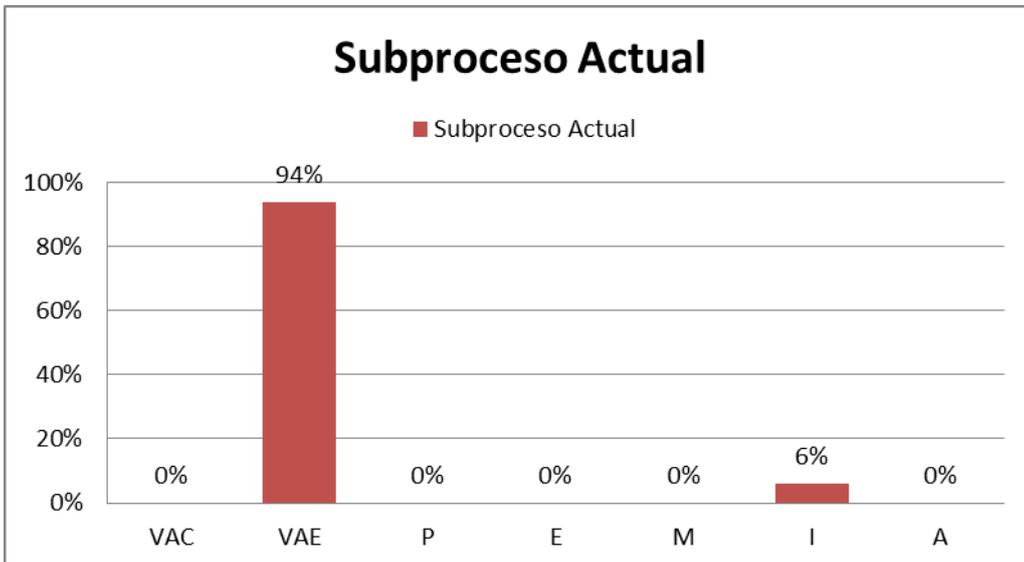
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
N°	VAR (REAL)		NVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: Atención Médica		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Registro de Expedientes		
								ACTIVIDAD		Tiempo efectivo (minutos)
								INICIO		
1		✓						Revisa copia de cédula y certificado de aportación actualizado del cliente		2
2		✓						Archiva copia de cédula y certificado de aportación actualizado del cliente		5
3		✓						Entrega Hoja de Procedimientos y diagnóstico.		4
4		✓						Recibe encuesta de satisfacción al cliente		3
5		✓						Recibe de farmacia, factura de la receta del cliente		2
6		✓						Elabora carpeta de expediente del cliente con todos los documentos.		10
7		✓						Revisa todos los documentos del paciente.		10
8		✓						Revisa la concordancia entre diagnóstico y receta		4
9							✓	Revisa que la receta se encuentre dentro del listado de medicamentos del IESS		5
10		✓						Se comunica con departamento responsable		10
11		✓						Recupera información faltante y envía a Departamento de Expedientes.		10
12		✓						Envía expedientes al IESS		15
								FIN		
Tiempo Total										80
Composición de Actividades				Método Actual						
VAC	VAE	P	E	M	I	A	N°	Tiempo (minutos)	%	
	Valor Agregado Cliente						0	0	0%	
	Valor Agregado Empresarial						11	75	94%	
	Preparación						0	0	0%	
	Espera						0	0	0%	
	Movimiento						0	0	0%	
	Inspección						1	5	6%	
	Archivo						0	0	0%	
	<b>Total</b>						12	80	100%	
	<b>VA</b>	<b>Valor Agregado</b>							<b>94%</b>	
	<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>6%</b>	

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.1.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Registro de Expedientes en la situación actual.**

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.1.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Registro de Expedientes en la situación actual.**

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

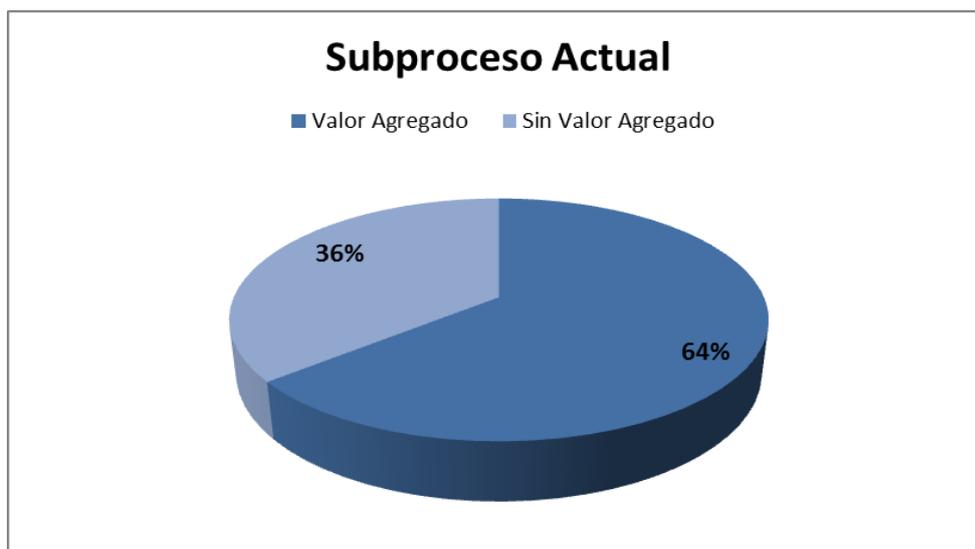
### 3.6.2.2 Análisis del Subproceso Signos Vitales

**Tabla 3.6.2.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Signos Vitales.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso:Atención Medica	Tiempo efectivo (minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Signos Vitales	
	ACTIVIDAD								
								INICIO	
1				✓				Solicita y espera turno	2
2	✓							Accede al área de Signos Vitales	3
3	✓							Mide la estatura del paciente	2
4	✓							Mide el peso del paciente	2
5	✓							Toma lecturas de presión, frecuencia cardíaca	4
6	✓							Anota resultados en ficha de signos vitales	1
7		✓						Entrega ficha al doctor	2
8					✓			Indica al paciente el consultorio correspondiente	1
9				✓				Espera turno para ser atendido	5
Tiempo Total								FN	22
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)		%			
VAC	Valor Agregado Cliente		5	12		55%			
VAE	Valor Agregado Empresarial		1	2		9%			
P	Preparacion		0	0		0%			
E	Espera		2	7		32%			
M	Movimiento		1	1		5%			
I	Inspeccion		0	0		0%			
A	Archivo		0	0		0%			
TT	Total		9	22		100%			
VA	Valor Agregado			64%					
SVA	Sin Valor Agregado			36%					

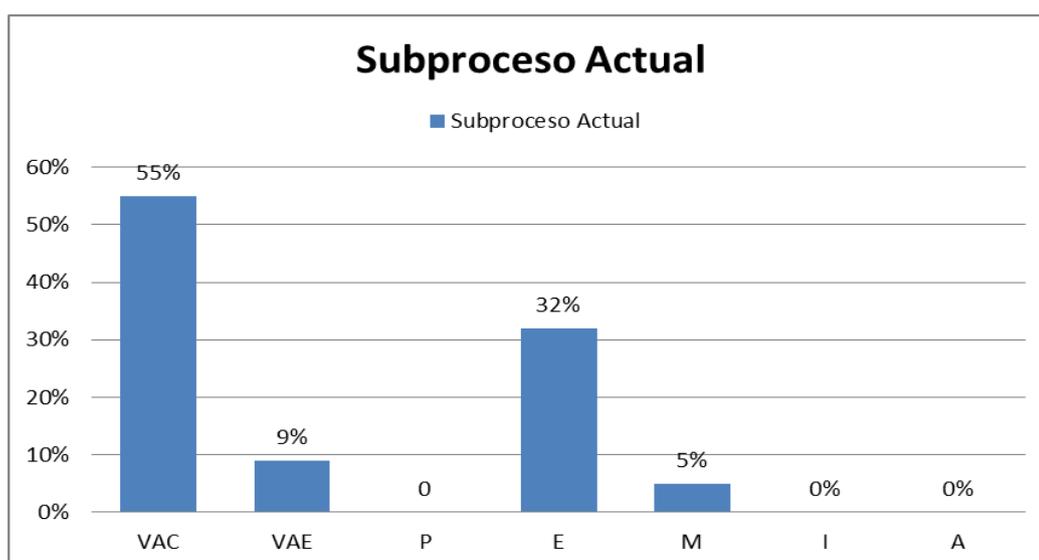
Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Signos Vitales en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.b** Aportación del nivel de valor agregado del subproceso de Signos Vitales en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

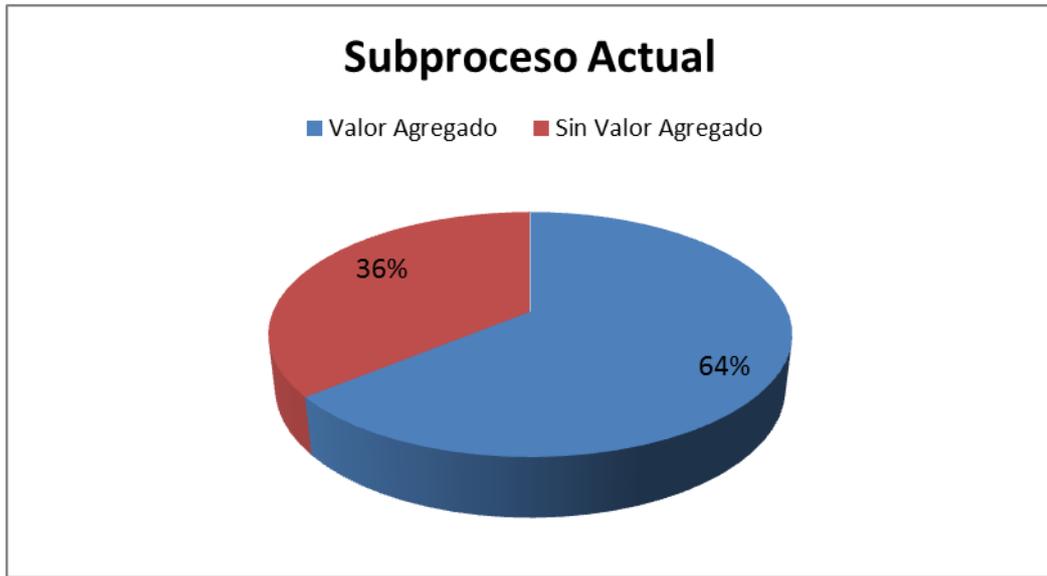
### 3.6.2.3 Facturación a Seguro Privado e IESS

**Tabla 3.6.2.3 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación a Seguro Privado e IESS.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Ventas y Facturación	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Venta y facturación Seguro Privado e IESS	
								ACTIVIDAD	
INICIO									
1		✓						Envía vía e-mail a la Asistente de Facturación archivo plano con expedientes no objetados del IESS	2
2		✓						Descarga Archivos de Seguro privado del Sistema	5
3		✓						Realiza facturas correspondientes en excel	80
4		✓						Imprime, sella y firma las facturas	15
5			✓					Realiza listado de facturas emitidas en excel	60
6					✓			Realiza carta de envío a cada aseguradora	10
7		✓						Entrega cartas y facturas al mensajero	2
8		✓						Entrega facturas del IESS a G. Financiero	2
9		✓						Firma y sella la factura	1
10		✓						Entrega facturas de seguro privado a cada cliente	20
11							✓	Recibe Copias Firmadas	1
12							✓	Guarda copia rosada de la factura para registro propio	1
13		✓						Envía copia amarilla de factura a Contabilidad	2
<b>FIN</b>									
<b>Tiempo Total</b>									201
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)				%	
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0				0%	
VAE	Valor Agregado Empresarial		9	129				64%	
P	Preparacion		1	60				30%	
E	Espera		0	0				0%	
M	Movimiento		1	10				5%	
I	Inspeccion		0	0				0%	
A	Archivo		2	2				1%	
TT	<b>Total</b>		13	201				100%	
VA	<b>Valor Agregado</b>			64%					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			36%					

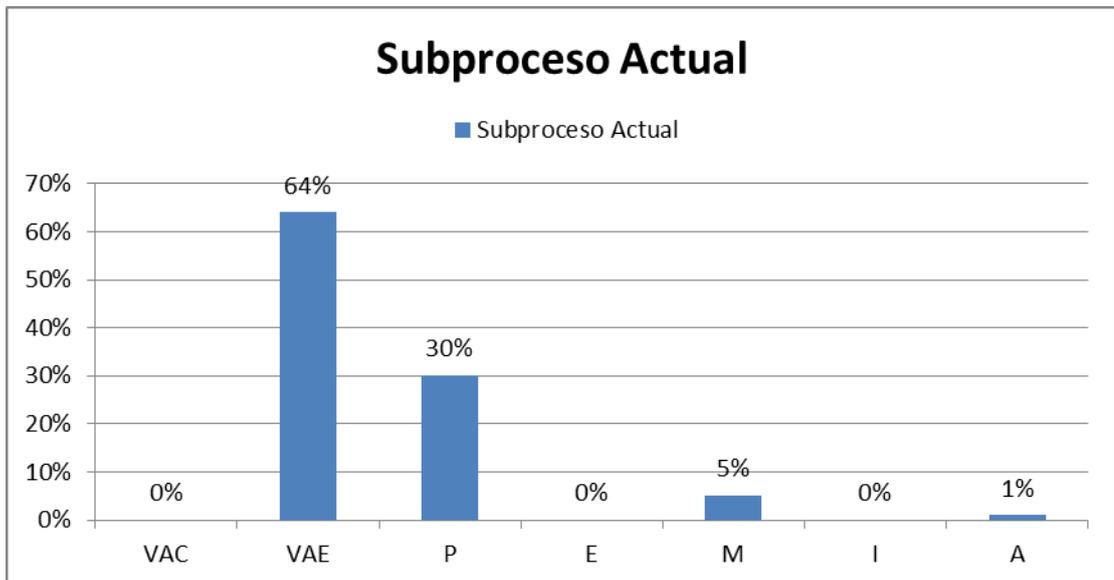
Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.3.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso facturación a Seguro Privado e IESS en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.3.b** Aportación del nivel de valor agregado del subproceso de facturación a Seguro Privado e IESS en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

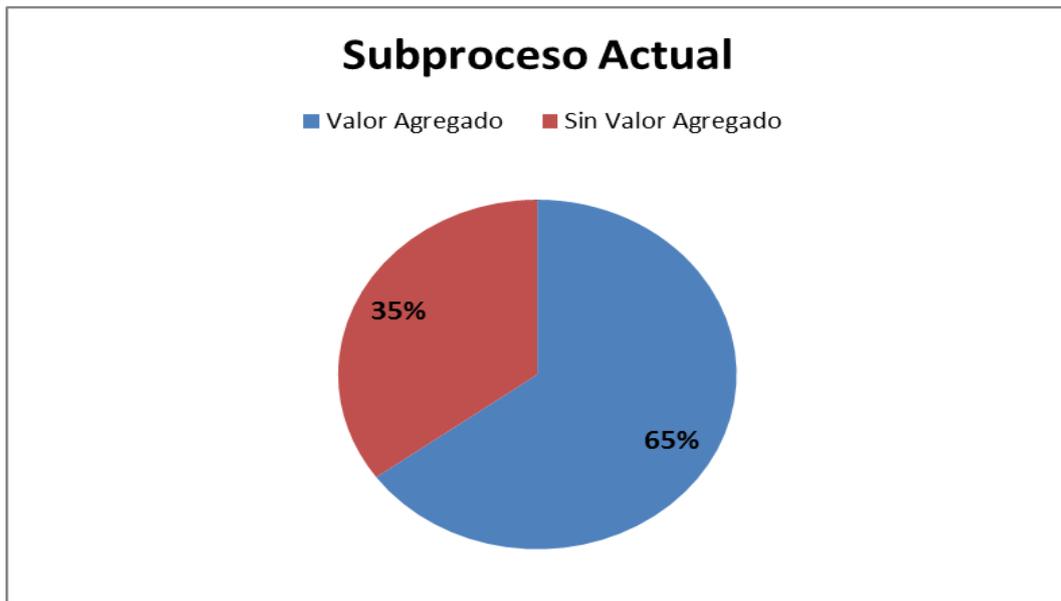
### 3.6.2.4 Facturación al cliente deducible

**Tabla 3.6.2.4 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación al cliente deducible.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Ventas y Facturación		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Facturación al cliente deducible		
								ACTIVIDAD		Tiempo efectivo (minutos)
								INICIO		
1		✓						Verifica en el sistema porcentaje de cobertura para el paciente		2
2	✓							Elabora factura correspondiente		5
3		✓						Imprime, sella y firma factura		1
4			✓					Solicita firma al cliente		1
5		✓						Realiza el cobro respectivo		2
6		✓						Se entrega factura original al cliente		1
7							✓	Archiva copia rosada y amarilla para realizar el cuadro de caja		2
8		✓						Recibe copia amarilla, soportes y dinero en efectivo		2
9					✓			Realiza depósito bancario respectivo		5
10		✓						Entrega papeleta de depósito y copia amarilla de factura a contabilidad		2
								FIN		
Tiempo Total										23
Composición de Actividades			Método Actual							
			N°	Tiempo (minutos)				%		
VAC	Valor Agregado Cliente		1	5				22%		
VAE	Valor Agregado Empresarial		6	10				43%		
P	Preparacion		1	1				4%		
E	Espera		0	0				0%		
M	Movimiento		1	5				22%		
I	Inspeccion		0	0				0%		
A	Archivo		1	2				9%		
TT	Total		10	23				100%		
VA	Valor Agregado			65%						
SVA	Sin Valor Agregado			35%						

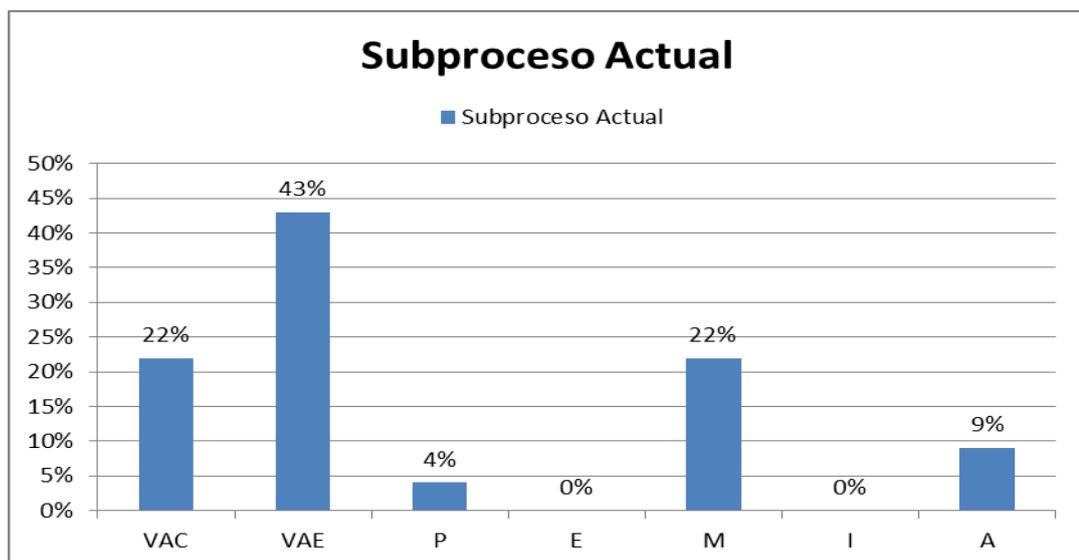
Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.4.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso facturación al cliente parte deducible en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.4.b** Aportación del nivel de valor agregado del subproceso facturación al cliente parte deducible en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

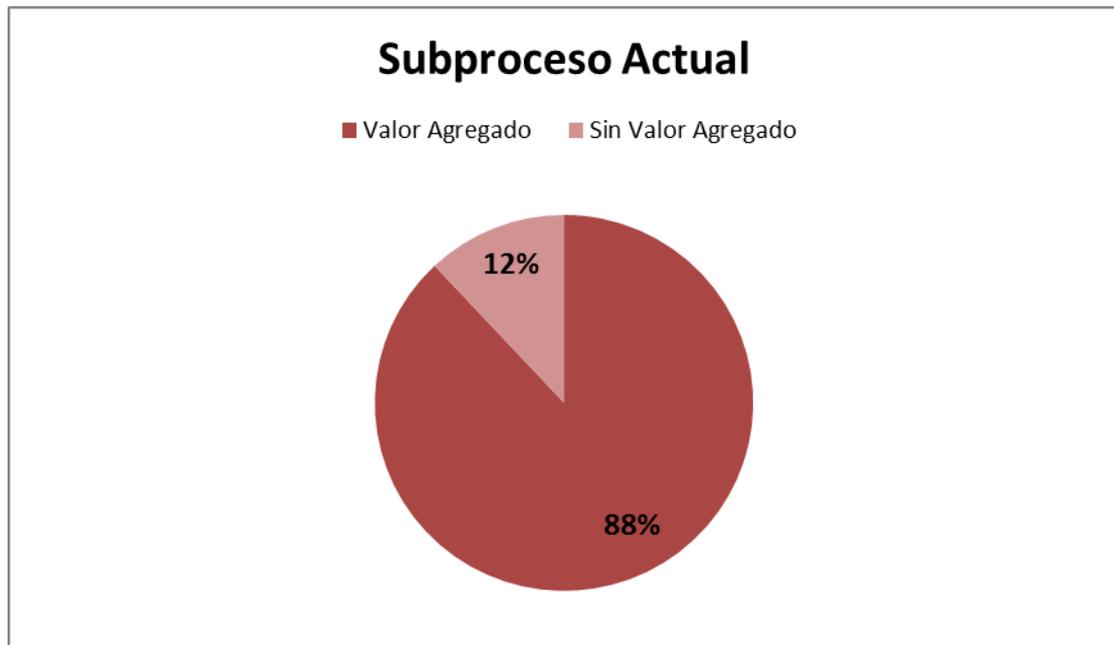
### 3.6.2.5 Cobranza IESS

**Tabla 3.6.2.5 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza IESS.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso:Crédito y Cobranzas:		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Cobranza IESS		
								ACTIVIDAD		Tiempo efectivo (minutos)
								INICIO		
1		✓						Lleva factura al IESS		10
2		✓						Gestiona la autorización para el ingreso de factura		30
3		✓						Autoriza el ingreso de facturas		25
4		✓						Define cita con el Director		5
5		✓						Se realiza reunión para definir fecha de pago		1
6		✓						Llegada la fecha verifica el pago mediante transferencia bancaria		2
7				✓				Se comunica con el IESS para acelerar el pago		3
8		✓						Envía captura de pantalla de la transferencia bancaria a Contabilidad		2
9			✓					Retira comprobantes de retención en fuente del IESS		5
10			✓					Entrega retenciones a Contabilidad		2
								FIN		
<b>Tiempo Total</b>										<b>85</b>
Composición de Actividades			Método Actual							
VAC	VAE		P	E	M	I	A	N°	Tiempo (minutos)	%
		Valor Agregado Cliente						0	0	0%
		Valor Agregado Empresarial						7	75	88%
		Preparacion						2	7	8%
		Espera						1	3	4%
		Movimiento						0	0	0%
		Inspeccion						0	0	0%
		Archivo						0	0	0%
		<b>Total</b>						10	85	100%
		<b>VA</b>							<b>88%</b>	
		<b>SVA</b>							<b>12%</b>	

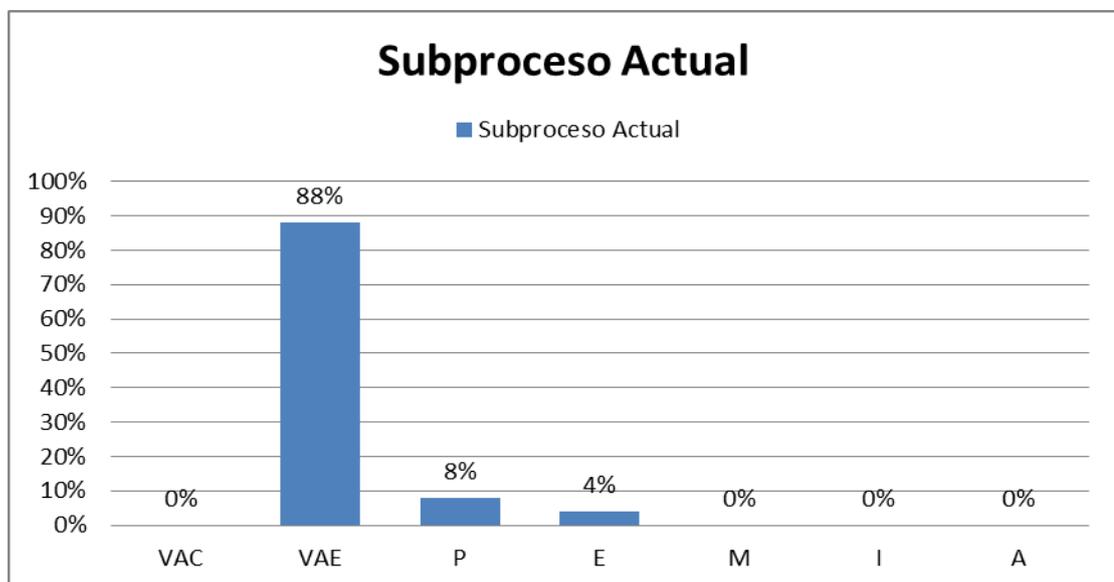
Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.5.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza IESS en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.5.b** Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza IESS en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.2.6 Cobranza Seguro Privado

**Tabla 3.6.2.6 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza Seguro Privado.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso:Crédito y Cobranzas:	Tiempo efectivo (minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Cobranza Seguro Privado	
	ACTIVIDAD								
INICIO									
1						✓		Verifica cartera vencida	5
2		✓						Contacta a la compañía aseguradora vía e-mail	6
3		✓						Se realiza llamada a la aseguradora para gestionar cobro	10
4						✓		Se confirma el pago	5
5			✓					Emite el cheque	10
6		✓						Retira el cheque	15
7					✓			Retira comprobantes de retenciones en la fuente	4
8		✓						Entrega cheque y comprobantes a Asist. Facturación y Cobranzas	2
9			✓					Registra la cancelación de la factura en el listado de facturas emitidas	3
10					✓			Envía a depositar los cheques	2
11		✓						Deposita los cheques	15
12		✓						Entrega papeleta de depósito a Asist. Facturación	3
13		✓						Escanea papeleta y comprobantes como soporte	3
14		✓						Envía documentos a Contabilidad	2
<b>FIN</b>									
<b>Tiempo Total</b>									85
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)				%	
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0				0%	
VAE	Valor Agregado Empresarial		8	56				66%	
P	Preparación		2	13				15%	
E	Espera		0	0				0%	
M	Movimiento		2	6				7%	
I	Inspeccion		2	10				12%	
A	Archivo		0	0				0%	
TT	<b>Total</b>		14	85				100%	
VA	<b>Valor Agregado</b>			66%					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			34%					

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

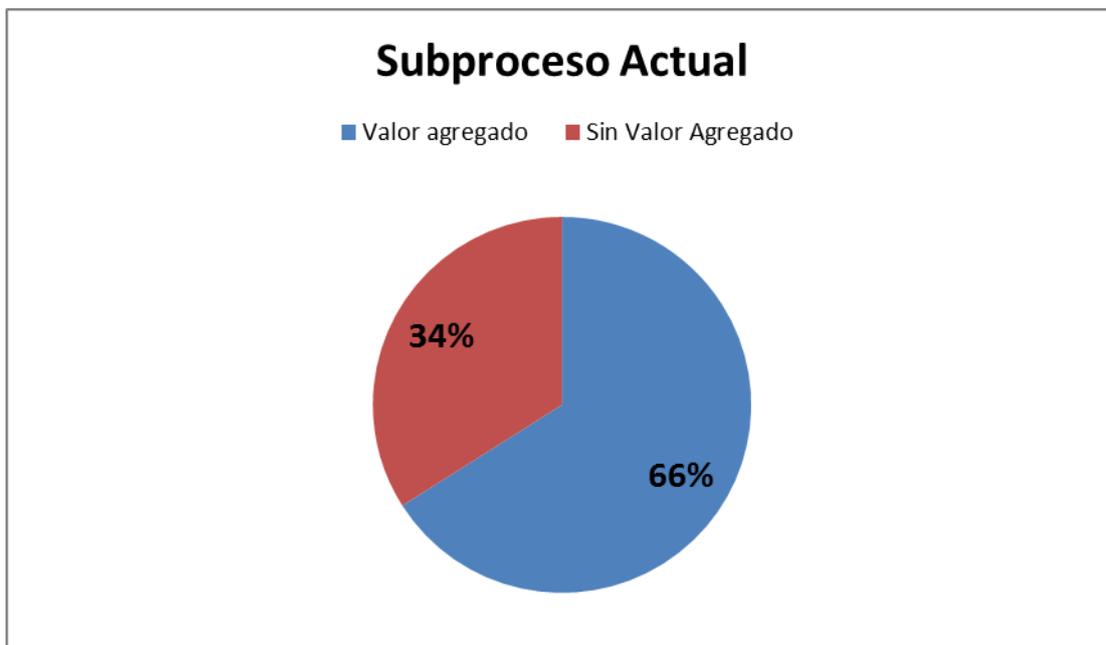


Ilustración 3.6.2.6.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza Seguro Privado en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

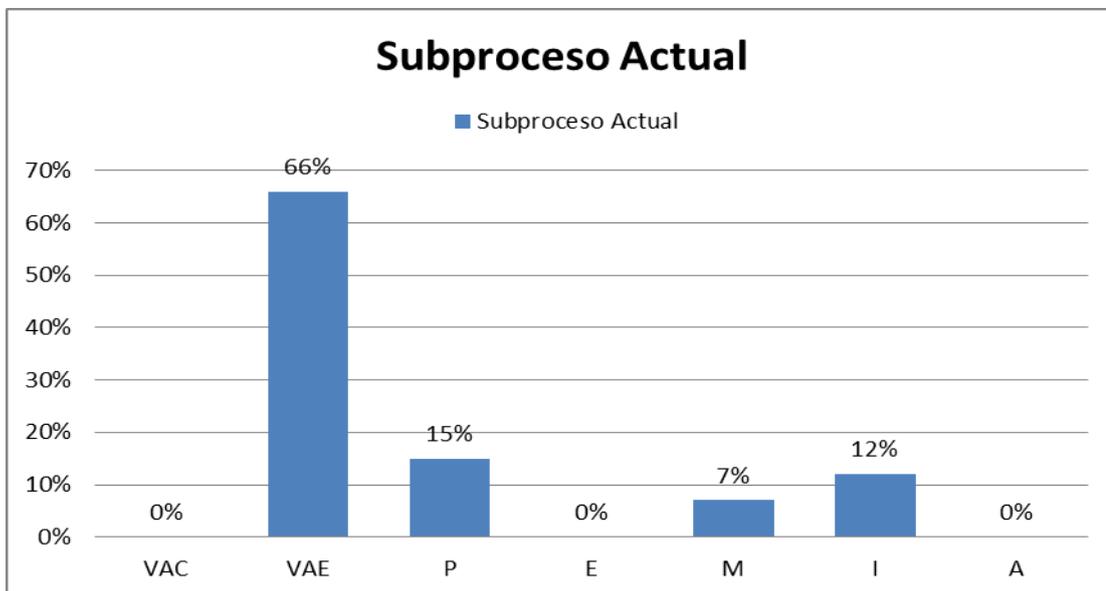


Ilustración 3.6.2.6.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza Seguro Privado en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.2.7 Atención al Usuario

**Tabla 3.6.2.7 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Atención al cliente.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)						Proceso: Servicio al cliente	
								SUBPROCESO: Atención al Usuario	
								ACTIVIDAD	
								Tiempo efectivo (minutos)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	INICIO	
1	✓							Abrir centro medico	
2	✓							Dar la bienvenida al paciente	
3	✓							Verificar hora de consulta del paciente	
4		✓						Pedirle los documentos necesarios	
5		✓						Realizar Cobro	
6	✓							Indicarle el turno y dirigirse a Procedimientos	
7	✓							Acompañar al paciente indicarle el consultorio	
8	✓							Sellar receta	
9							✓	Archivar Encuesta	
10					✓			Entregar conjunto de encuestas al departamento expedientes	
11		✓						Realizar el cierre de caja	
12					✓			Entregar el informe y cierre de caja al Coordinador Médico	
13		✓						Cerrar centro medico	
								FIN	
<b>Tiempo Total</b>								90	
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)		%			
VAC	Valor Agregado Cliente		6	24		27%			
VAE	Valor Agregado Empresarial		4	40		44%			
P	Preparacion		0	0		0%			
E	Espera		0	0		0%			
M	Movimiento		2	25		28%			
I	Inspeccion		0	0		0%			
A	Archivo		1	1		1%			
TT	<b>Total</b>		13	90		100%			
VA	<b>Valor Agregado</b>			71%					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			29%					

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

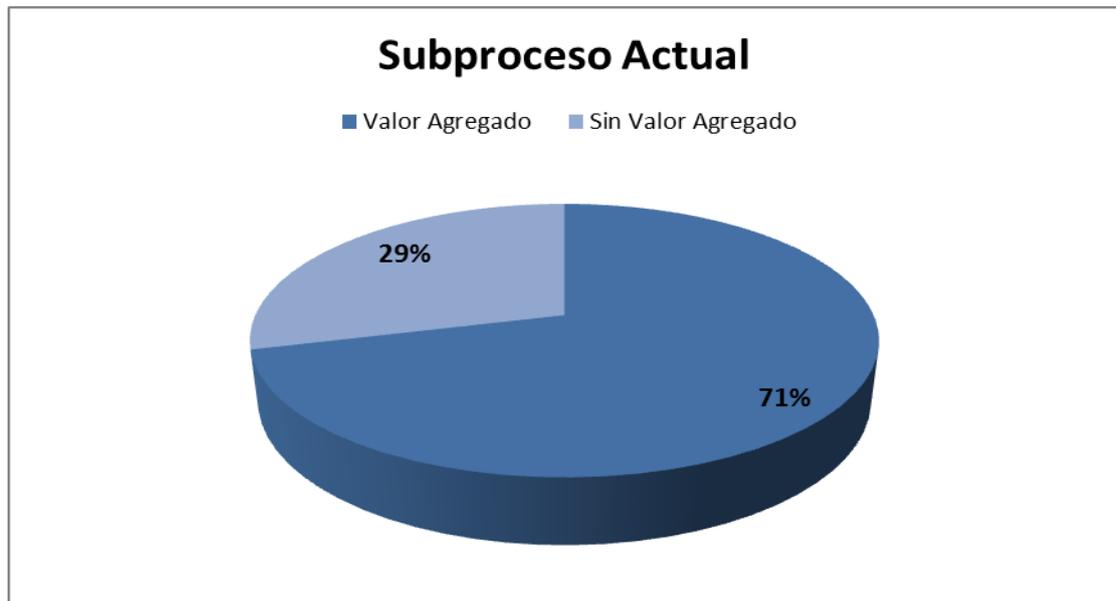


Ilustración 3.6.2.7.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Atención al cliente en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

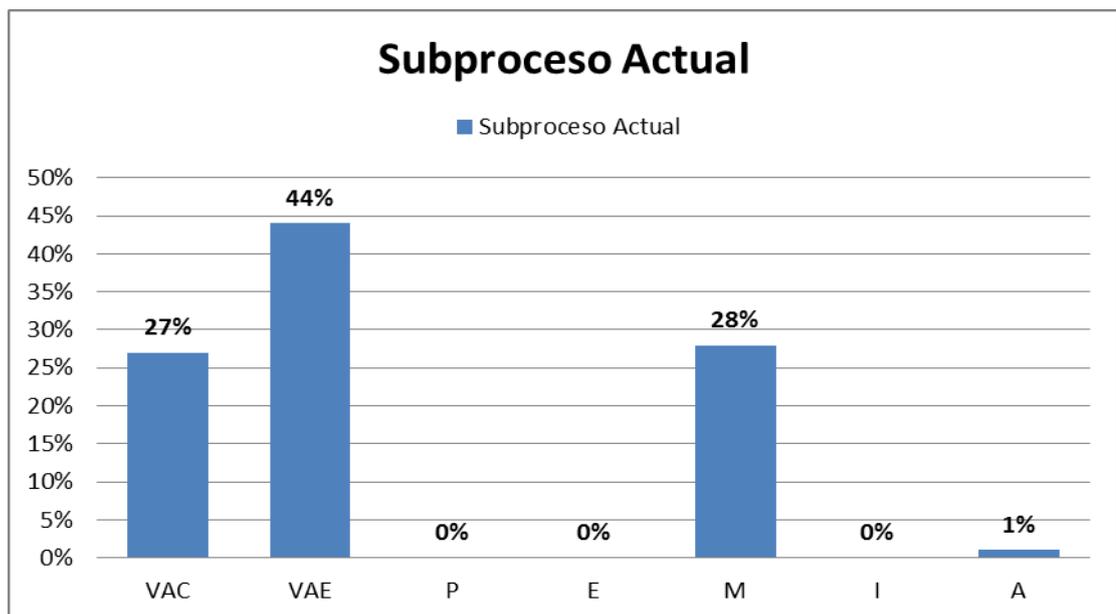


Ilustración 3.6.2.7.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Atención al cliente en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.2.8 Pago a Proveedores

**Tabla 3.6.2.8 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Pago a proveedores.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Gastos Administrativos y Financieros:	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Pago a Proveedores	
	ACTIVIDAD							Tiempo efectivo (minutos)	
								INICIO	
1		✓						Descargar cuentas por pagar vencidas	
2		✓						Realizar un flujo de efectivo	
3		✓						Considerar proveedores de mayor necesidad	
4		✓						Establecer monto y fecha de cancelación	
5		✓						Emisión de cheques	
6		✓						Firma de cheques por parte de Gerencia Financiera	
7		✓						Firma de cheques por parte de Gerencia General	
8			✓					Recibe cheques para distribución	
9					✓			Entrega Cheque a proveedores que nos visitan	
10					✓			Entregan Cheques a proveedores que no se acercan a retirar el pago	
11		✓						Recibe comprobantes de Egreso Firmado, la factura con sello de cancelado y comprobante de retención firmado	
12							✓	Se archiva documentos	
							FIN		
<b>Tiempo Total</b>									<b>166</b>
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)				%	
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0				0%	
VAE	Valor Agregado Empresarial		8	126				76%	
P	Preparacion		1	2				1%	
E	Espera		0	0				0%	
M	Movimiento		2	35				21%	
I	Inspeccion		0	0				0%	
A	Archivo		1	3				2%	
TT	<b>Total</b>		12	166				100%	
VA	<b>Valor Agregado</b>			76%					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			24%					

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

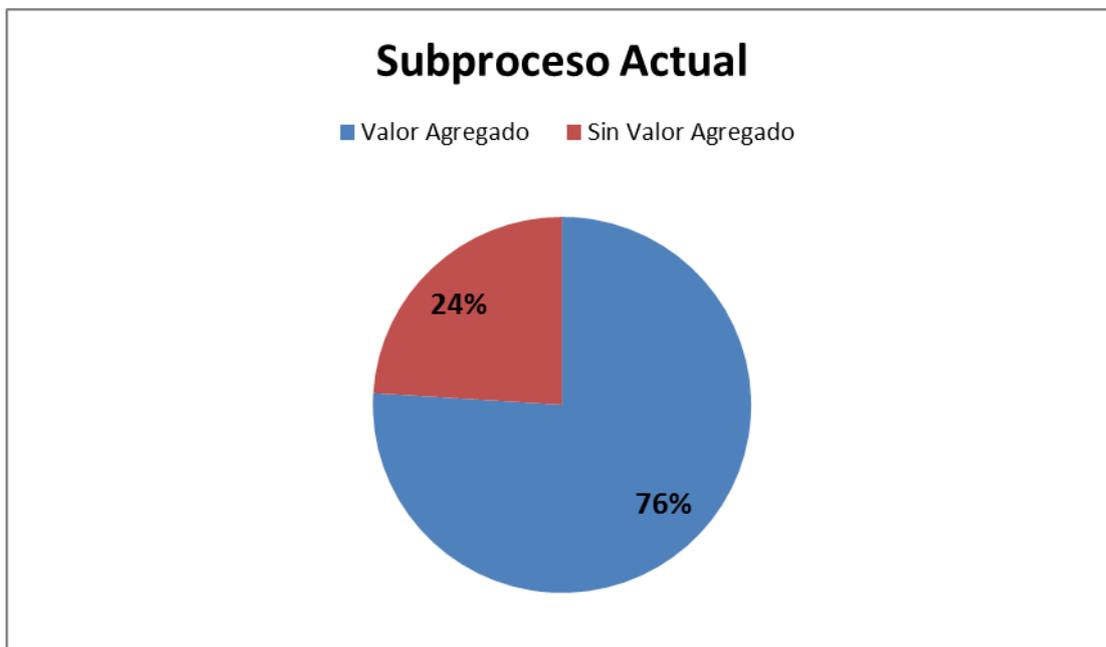


Ilustración 3.6.2.8.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Pago a Proveedores en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

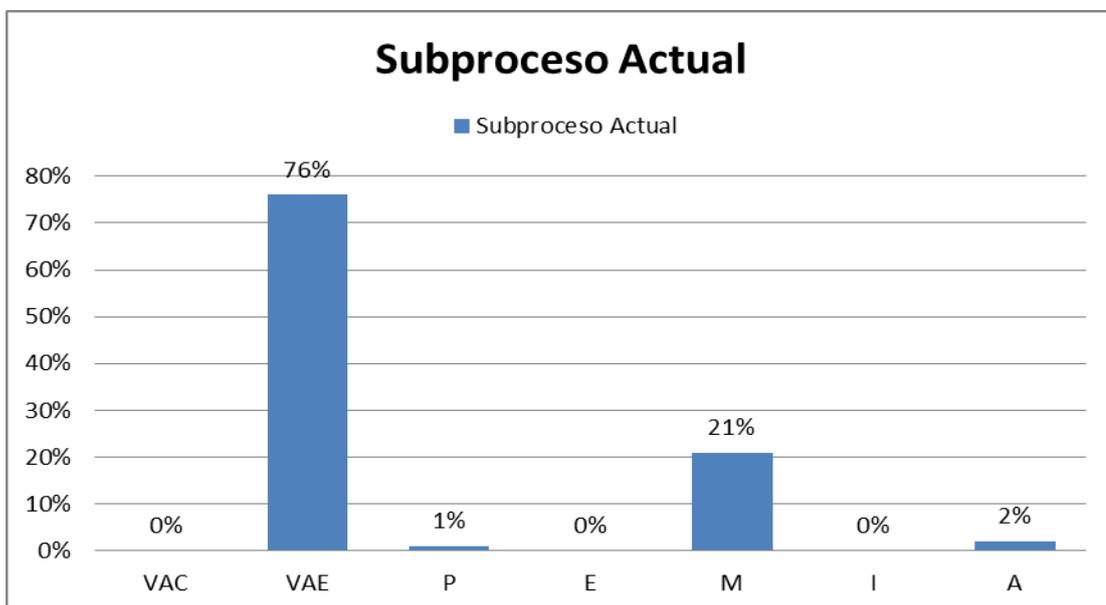


Ilustración 3.6.2.8.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Pago a proveedores en la situación actual.

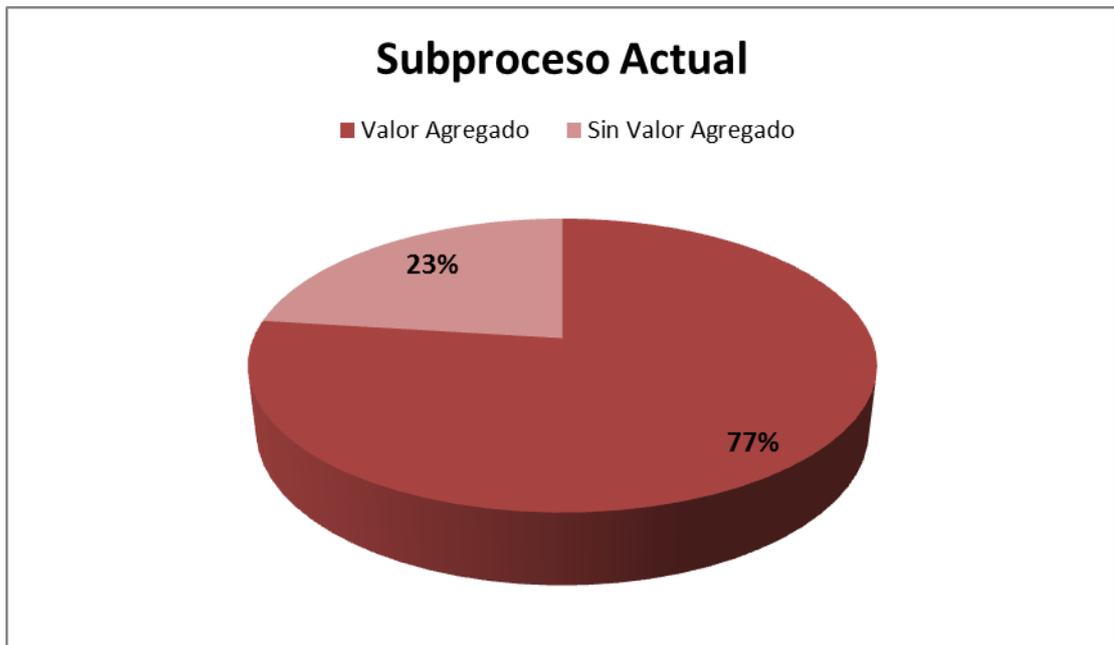
*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

## 3.6.2.9 Contabilidad

**Tabla 3.6.2.9 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Contabilidad.**

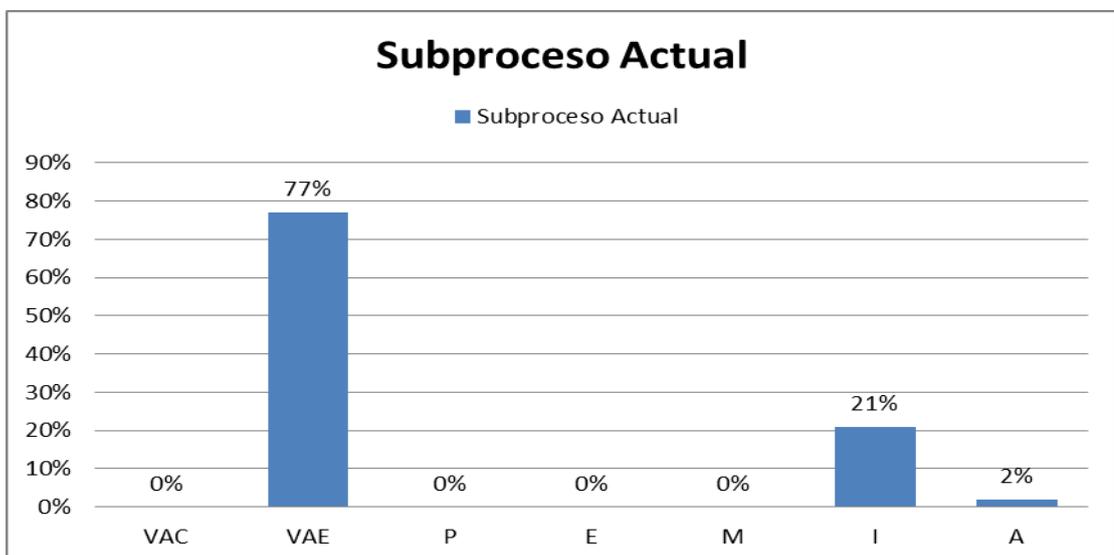
ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Gastos Administrativos y Financieros:		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Contabilidad		
	ACTIVIDAD							Tiempo efectivo (minutos)		
INICIO										
1		✓						Recibe comprobantes y documentos con soportes para su registro		3
2		✓						Registra transacciones correspondientes		15
3							✓	Revisa información ingresada		4
4		✓						Emite reportes de información financiera de saldos diarios y comprobantes de transacción		15
5							✓	Corrige información ingresada		8
6		✓						Ordena soportes físicos de información ingresada en el sistema		12
7							✓	Archiva soportes físicos de información ingresada en el sistema		3
8		✓						Genera informes financieros		20
9							✓	Revisa informes financieros		20
10		✓						Firma informe financiero		8
11		✓						Legaliza informe financiero		45
FIN										
Tiempo Total										153
Composición de Actividades			Método Actual							
			N°	Tiempo (minutos)						
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0				0%		
VAE	Valor Agregado Empresarial		7	118				77%		
P	Preparación		0	0				0%		
E	Espera		0	0				0%		
M	Movimiento		0	0				0%		
I	Inspección		3	32				21%		
A	Archivo		1	3				2%		
TT	Total		11	153				100%		
VA	Valor Agregado			77%						
SVA	Sin Valor Agregado			23%						

Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.9.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual.**

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.9.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual.**

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

## 3.6.2.10 Insumos médicos

**Tabla 3.6.2.10 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Insumos Médicos.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Compras	Tiempo efectivo (minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Insumos Médicos	
	ACTIVIDAD							INICIO	
1		✓						Revisa el stock de insumos médicos	8
2		✓						Solicita reposición o compra a Coord. Médica	10
3		✓						Revisa el requerimiento y da visto bueno.	5
4		✓						Elabora solicitud de compra	4
5		✓						Solicita autorización a G. Financiera	15
6		✓						Se solicita proformas a proveedores	10
7		✓						Efectúa la compra	25
8		✓						Recibe insumos del proveedor	15
9							✓	Compara lo recibido con la solicitud de compra y verifica cantidades recibidas	20
10				✓				Solicita correcciones al proveedor	5
								FIN	
<b>Tiempo Total</b>									117
Composición de Actividades							Método Actual		
VAC	VAE						N°	Tiempo (minutos)	%
Valor Agregado Cliente	Valor Agregado Empresarial						0	0	0%
Preparacion							8	92	79%
Espera							1	0	0%
Movimiento							0	0	0%
Inspeccion							0	5	4%
Archivo							1	20	17%
Total							0	0	0%
TT							10	117	100%
VA								79%	
SVA								21%	

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

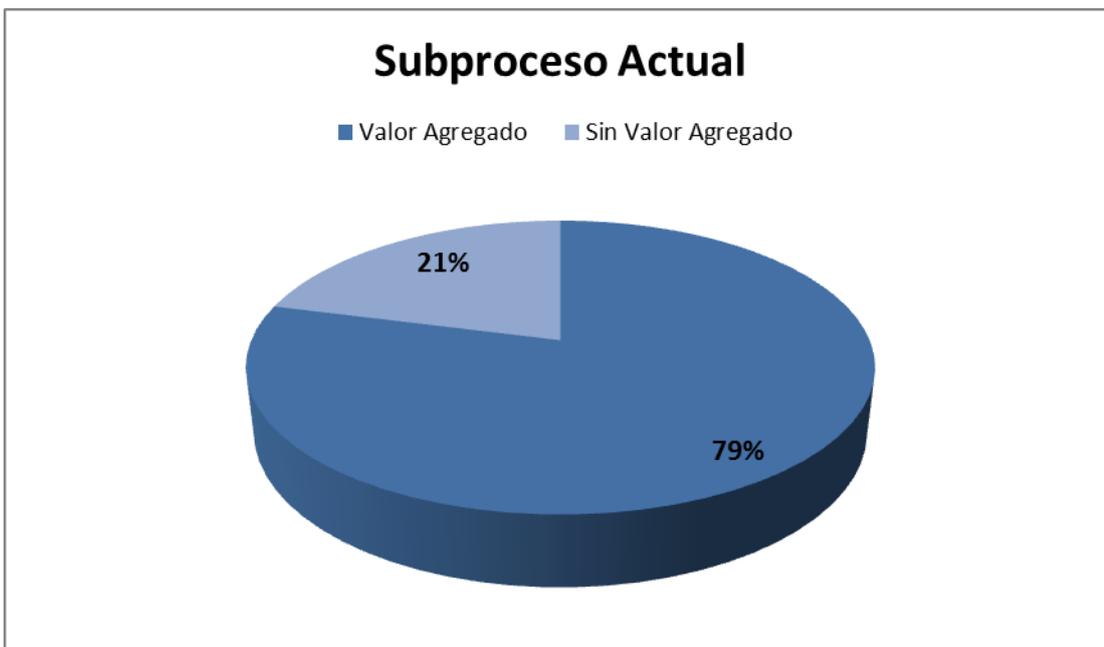


Ilustración 3.6.2.10.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Insumos Médicos en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

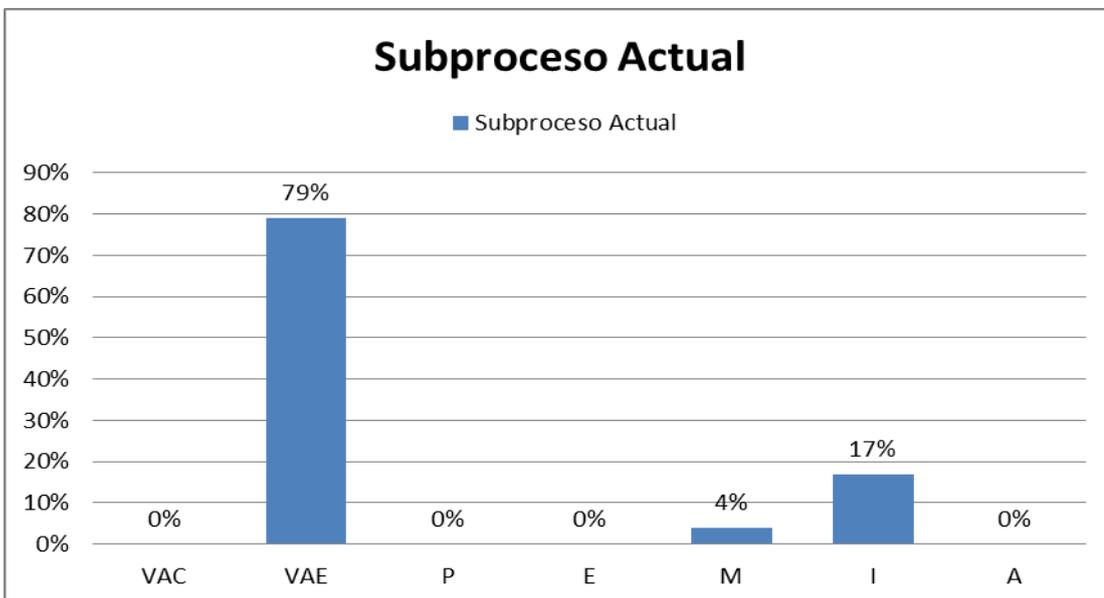


Ilustración 3.6.2.10.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Insumos médicos en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.2.11 Suministro de oficinas y de limpieza

**Tabla 3.6.2.11 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Suministro de oficinas y de limpieza.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
VAR (REAL)		NVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: Compras			
							SUBPROCESO: Suministro de Oficina y limpieza			
							ACTIVIDAD			
VAC		VAE		P	E	M	I	A	Tiempo efectivo (minutos)	
N°	INICIO									
1	✓								Revisa el stock de Materiales necesarios para laborar	8
2	✓								Solicita reposición o compra	10
3	✓								Revisa el requerimiento y da visto bueno.	15
4	✓								Elabora solicitud de compra	4
5					✓				Revisa Solicitud de compra	2
6							✓		Firma y Autoriza Compra	1
7	✓								Se solicita proformas a proveedores	2
8	✓								Efectúa la compra	25
9	✓								Recepción de suministros	15
10							✓		Verificación física	20
11				✓					Solicita correcciones al proveedor	5
12								✓	Almacenamiento en bodega	15
<b>FIN</b>										
<b>Tiempo Total</b>									122	
Composición de Actividades				Método Actual						
				N°	Tiempo (minutos)		%			
VAC	Valor Agregado Cliente			0	0		0%			
VAE	Valor Agregado Empresarial			7	79		65%			
P	Preparación			0	0		0%			
E	Espera			1	5		4%			
M	Movimiento			1	2		2%			
I	Inspección			1	20		16%			
A	Archivo			2	16		13%			
TT	<b>Total</b>			12	122		<b>100%</b>			
VA	<b>Valor Agregado</b>				<b>65%</b>					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>				<b>35%</b>					

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

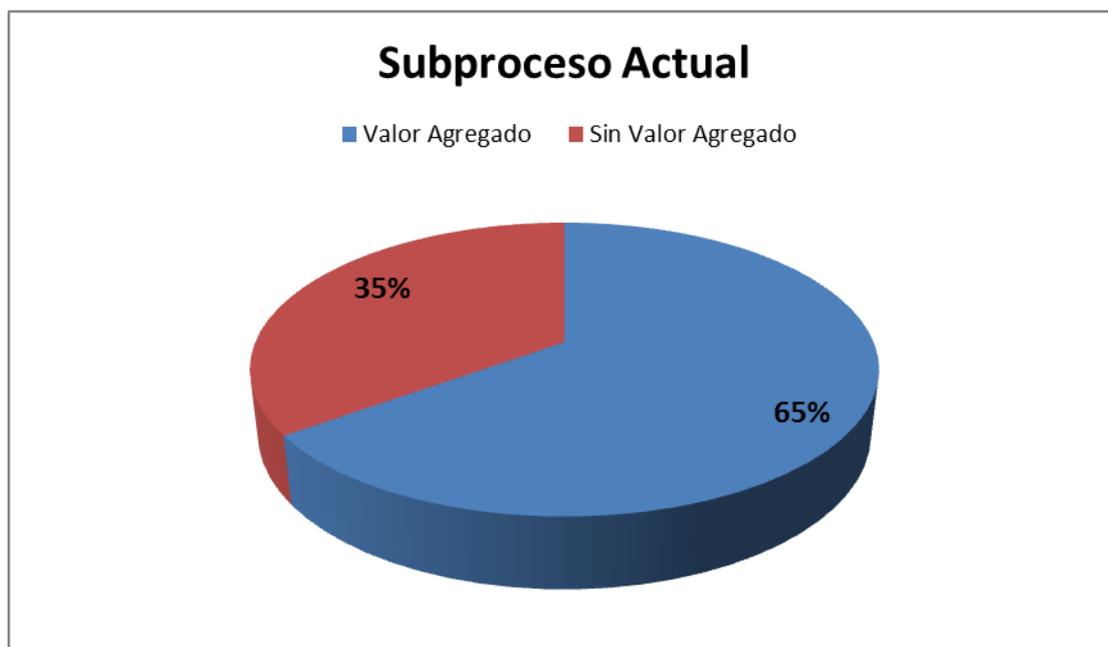


Ilustración 3.6.2.11.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Suministros de oficina y limpieza en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

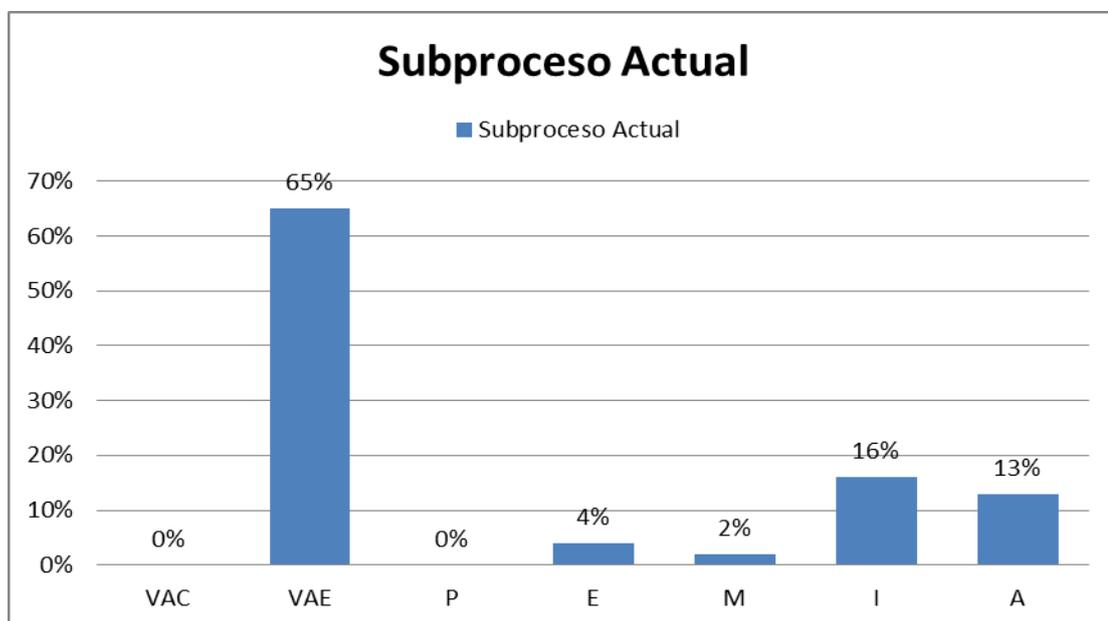


Ilustración 3.6.2.11.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Compra de Suministro de oficina y limpieza en la situación actual.

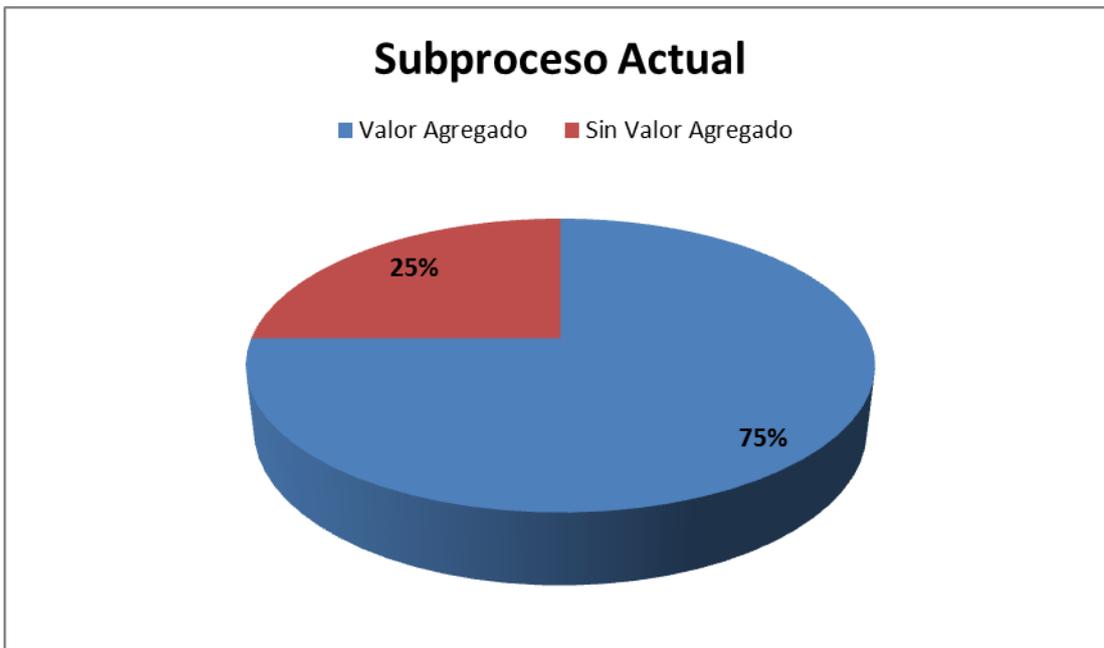
*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### 3.6.2.12 Selección y Contratación

**Tabla 3.6.2.12 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Selección y Contratación.**

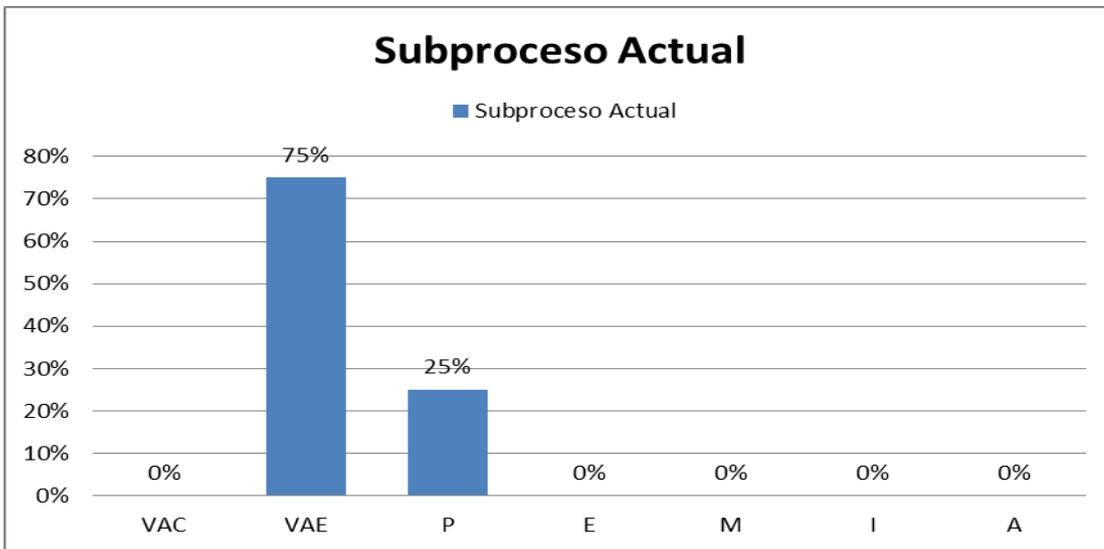
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Recursos Humanos	
	VAC	VAE	P	I	E	M	A	SUBPROCESO: Selección y Contratación	
	ACTIVIDAD							Tiempo efectivo (minutos)	
<b>INICIO</b>									
1		✓						Solicita personal	10
2			✓					Elabora perfil del aspirante	30
3		✓						Realiza la convocatoria	40
4		✓						Recepta hojas de vida	10
5		✓						Entrevista y selecciona aspirantes	40
6		✓						Selecciona candidatos	15
7		✓						Firma Contrato con nuevo colaborador	5
8			✓					Informa fecha de inicio, reglamento interno	10
<b>FIN</b>									
<b>Tiempo Total</b>									160
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)				%	
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0				0%	
VAE	Valor Agregado Empresarial		6	120				75%	
P	Preparacion		2	40				25%	
E	Espera		0	0				0%	
M	Movimiento		0	0				0%	
I	Inspeccion		0	0				0%	
A	Archivo		0	0				0%	
TT	<b>Total</b>		8	160				100%	
VA	<b>Valor Agregado</b>			75%					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			25%					

*Fuente Empresa "MEDICENTER"  
Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.12.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Selección y Contratación del personal en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.12.b** Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza IESS en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

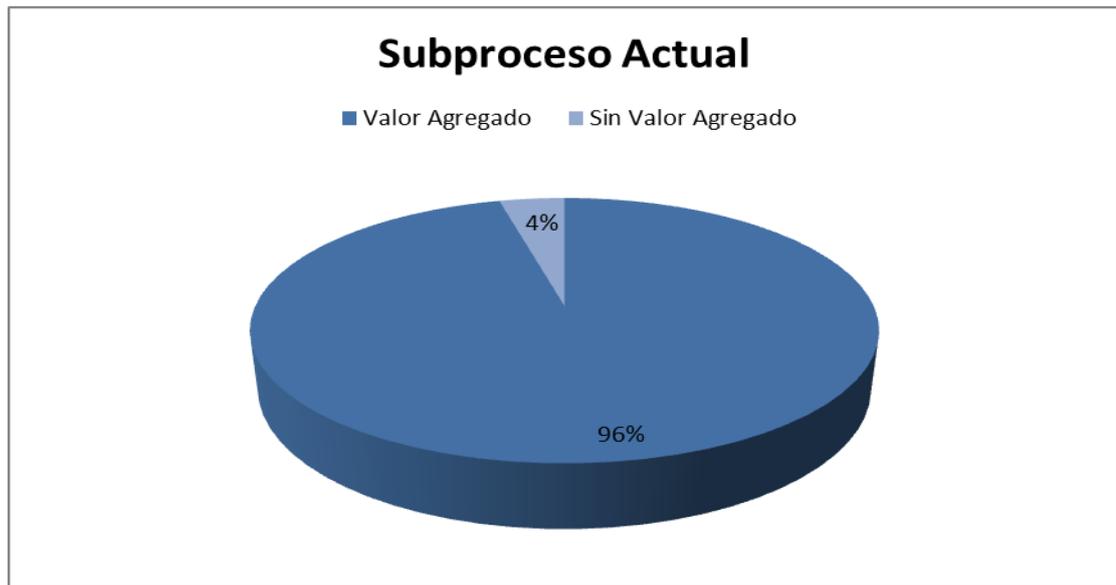
## 3.6.2.13 Nómina

**Tabla 3.6.2.13 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Nómina.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Recursos Humanos		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Nómina		
	ACTIVIDAD								Tiempo efectivo (minutos)	
								<b>INICIO</b>		
1		✓						Descarga de archivos de reloj biometrico		15
2		✓						Se calcula días trabajados, sobresueldos		60
3		✓						Se contabiliza días trabajados		30
4		✓						Se realizan los descuentos de telef. Celular, seguro médico y otros		20
5		✓						Se realizan los descuentos de aporte al IESS		25
6							✓	Revisa Nómina		10
7		✓						Aprueba Nómina		30
8		✓						Se efectúa pago vía transferencia		40
9		✓						Se imprime los roles		10
10		✓						Entrega de rol para su firma		45
								<b>FIN</b>		
<b>Tiempo Total</b>									285	
Composición de Actividades			Método Actual							
			N°	Tiempo (minutos)				%		
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0				0%		
VAE	Valor Agregado Empresarial		9	275				96%		
P	Preparacion		0	0				0%		
E	Espera		0	0				0%		
M	Movimiento		0	0				0%		
I	Inspeccion		1	10				4%		
A	Archivo		0	0				0%		
TT	<b>Total</b>		10	285				100%		
VA	<b>Valor Agregado</b>			96%						
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			4%						

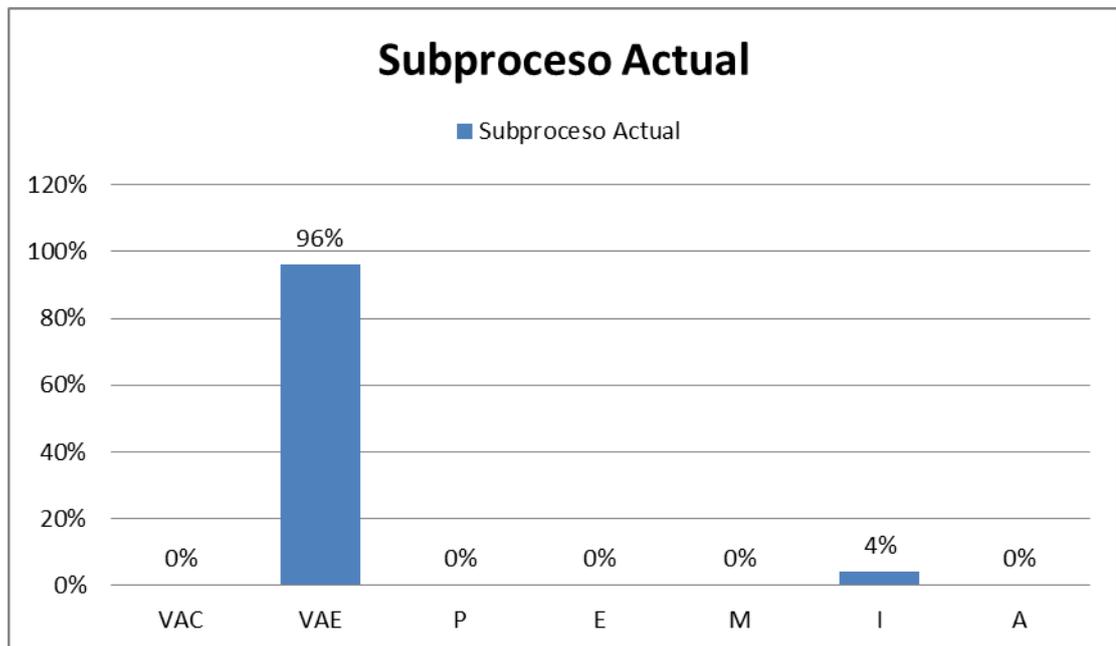
Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.13.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Nómina en la situación actual.**

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.13.b Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Nómina en la situación actual.**

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

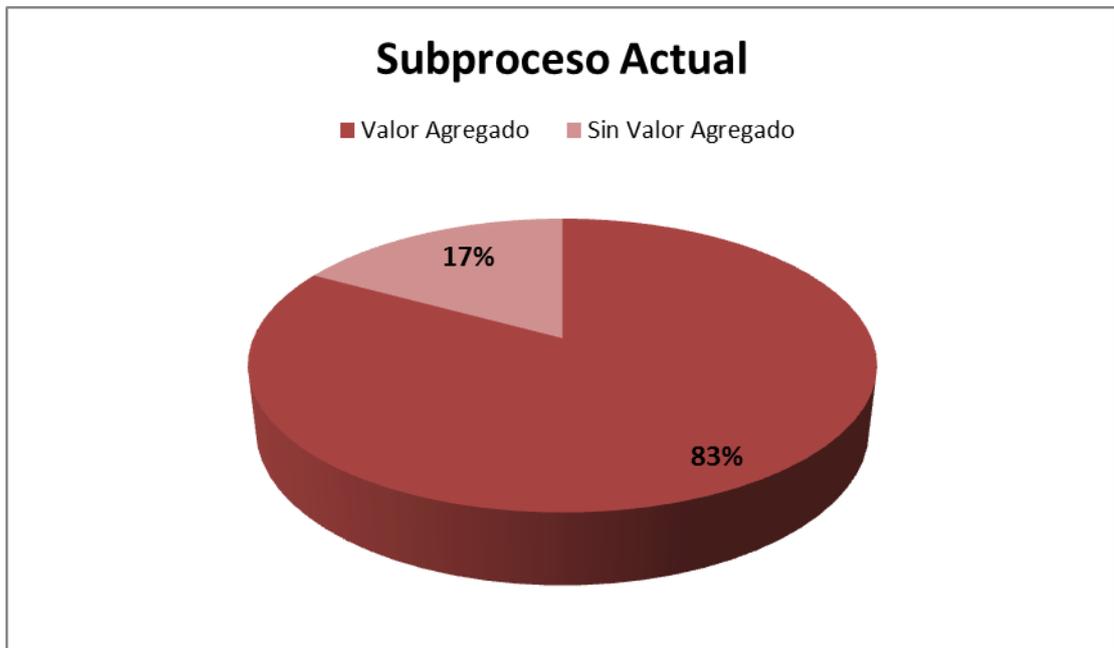
### 3.6.2.14 Sistemas

**Tabla 3.6.2.14 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Sistemas.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
N°	VAR (REAL)		NVA(Sin Valor Agregado)					Proceso: Sistemas	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Sistemas	
	ACTIVIDAD							Tiempo efectivo (minutos)	
								<b>INICIO</b>	
1		✓						Encender y Apagar el servidor (según sea la nece)	
2		✓						Dar acceso a nuevos usuarios	
3		✓						Capacitar a usuarios nuevos en los sistemas	
4		✓						Dar soporte técnico	
5		✓						Instalación de hardware y software	
6						✓		Revisión de Equipos	
								<b>FIN</b>	
<b>Tiempo Total</b>								150	
Composición de Actividades			Método Actual						
			N°	Tiempo (minutos)		%			
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0		0%			
VAE	Valor Agregado Empresarial		5	125		83%			
P	Preparación		0	0		0%			
E	Espera		0	0		0%			
M	Movimiento		0	0		0%			
I	Inspeccion		1	25		17%			
A	Archivo		0	0		0%			
TT	<b>Total</b>		6	150		100%			
VA	<b>Valor Agregado</b>			83%					
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			17%					

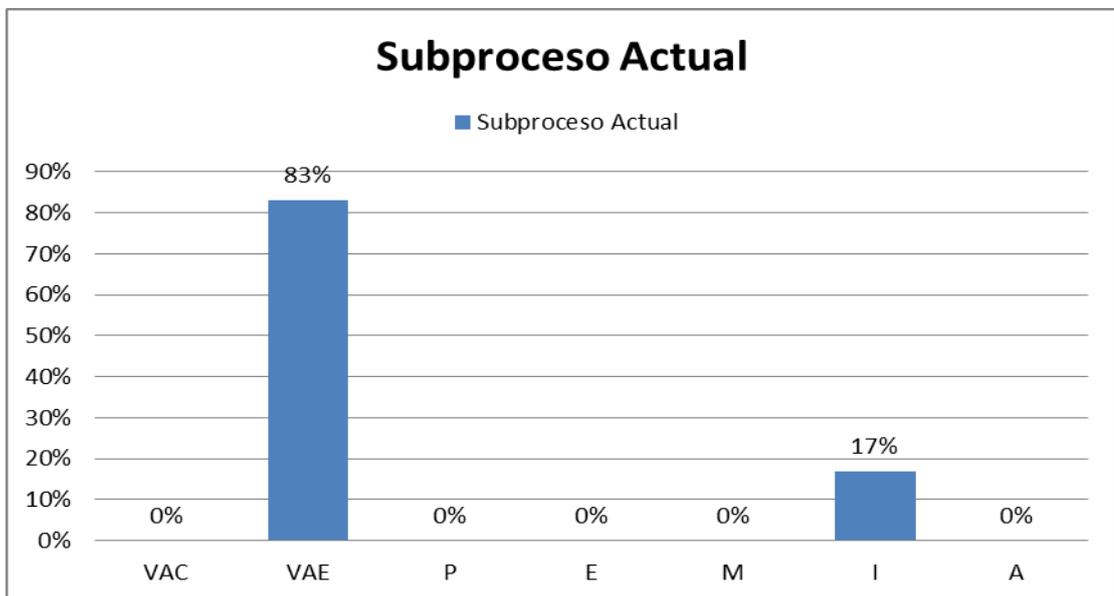
Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño



**Ilustración 3.6.2.14.a** Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Sistema en la situación actual.

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*



**Ilustración 3.6.2.14.b** Aportación del nivel de valor agregado del subproceso Sistema en la situación actual.

### **3.7 Indicadores de Gestión**

Como parte de la mejora de gestión propuesta para Mediacenter se ha querido dejar establecido estándares, que nos permitan la comparación de lo que se tiene versus lo que se desea tener y se pueda dar la toma de decisiones oportunas cuando la situación lo requiera.

**Tabla 3.7 Indicadores de Gestión.**

Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Productividad	Media de pacientes atendidos por médicos	Mide la media del total de personas atendidas por el total de médicos	Total de pacientes atendidos en el mes/Cantidad total de Médicos	%	Mensual
W2	Eficiencia	Porcentual de facturación	Mide el porcentaje de la cantidad de pacientes atendidos del 100% que se planifico atender	Número de pacientes atendidos/Total de pacientes que planificaron citas	%	Mensual
W3	Efectividad	Porcentaje de asistencia	Mide el número de consultas a las que asistieron los pacientes en relación al número de consultas planificadas	Total de consultas a las que no asistieron/Total de consultas programadas	%	Mensual
W4	Crecimiento	Porcentaje de captación de clientes nuevos	Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha	N° de pacientes que por primera vez llegan al centro médico en el mes/N° de pacientes atendidos en el establecimiento en todo el mes	%	Mensual
W5	Productividad	Pacientes atendidos	Mide la cantidad de clientes atendidos en relación con la cantidad de clientes programados atender	Total de Clientes atendidos/total de clientes programados atender	%	Mensual
W6	Productividad	Pacientes atendidos por especialistas	Mide la cantidad de pacientes que se hacen atender en una especialidad específica en relación con el número de pacientes atendidos por especialistas	Total de personas atendidas en una especialidad específica/ Total de personas que se atienden con especialistas	%	Mensual
W7	Desempeño	Porcentaje de pacientes encuestados	Mide el porcentaje de pacientes encuestados del total de pacientes.	Total de pacientes atendidos/Total de encuestas realizadas	%	Mensual
W8	Financiero	Tiempo de respuesta de pago	Medir el tiempo que se demora el pago desde que se envían los expedientes del IESS hasta que se hace efectivo el pago	Cantidad de días que se demora el pago/30 días (tiempo máximo que debería tomarse)	Unidad	trimestral
W9	Calidad	Tiempo de espera previo a consulta	Media del tiempo que se demora el paciente previo a la consulta médica	Cantidad de minutos que se demoran después de la toma de signos vitales hasta pasar al consultorio respectivo/Total de pacientes atendidos	minutos	diario
W10	Calidad	Tiempo de espera Inicial	Media del tiempo que se demora el paciente previo a la toma de signos vitales	Cantidad de minutos desde que llega el paciente a las instalaciones hasta que se el toman los signos vitales/total de pacientes atendidos	minutos	diario

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W11	Financiero	Cantidad Facturada	Mide el porcentaje de la meta de facturación lograda	Cantidad de facturación lograda/cantidad de facturación planeada	%	Mensual
W12	Eficiencia	Archivos Objetados	Medir el porcentaje de la cantidad de archivos cuantos son devueltos por alguna objeción presentada	Cantidad de archivos no objetados del IESS/Cantidad de archivos enviados para aprobación al IESS	%	mensual
W13	Financiero	Pacientes con 100% de cobertura	Mide el porcentaje de pacientes que son atendidos y cuentan con un seguro general obligatorio	Cantidad de pacientes con cobertura 100% de un seguro privado / Total de pacientes atendidos afiliados a un seguro privado	%	mensual
W14	Productividad	Pacientes atendidos	Mide la cantidad de clientes atendidos en relación con la cantidad de clientes programados atender	Total de Clientes atendidos/total de clientes programados atender	%	Mensual
W15	Financiero	Veces que son cumplidos con fecha de pago	Mide el porcentaje de veces que cumplen el pago a la fecha señalada	Veces que cumplen fecha de pago/12	%	Anual
W16	Financiero	Cobro de deuda IESS	Mide el porcentaje de deuda que nos cancelan	Total de deuda abonada/ total adeudado	%	Mensual
W17	Financiero	Veces que son cumplidos con fecha de pago	Mide el porcentaje de veces que cumplen el pago a la fecha señalada	Veces que cumplen fecha de pago/12	%	Anual
W18	Financiero	Cobro de deuda Aseguradoras	Mide el porcentaje de deuda que nos cancelan	Total de deuda abonada/ total de deuda pagada	%	Mensual
W19	Eficiencia	Consumo de Insumos	Mide la cantidad de insumos que se consumen en el mes	Consumo de Insumos Médicos/Total de insumos comprados	%	Mensual
W20	Eficiencia	Consumo de Insumos en relación con las ventas	Mide el porcentaje que representa en relación con las ventas del mes	Consumo de Insumos Médicos/Total de Ingresos facturados	%	Mensual

**Fuente Empresa "MEDICENTER"**

**Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño**

Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W21	Eficacia	Meta de pacientes alcanzada	Cantidad de pacientes que se atendió en relación a la cantidad de pacientes que se estimaba atender	Número de pacientes atendidos por día/Número de pacientes programados atender	%	Mensual
W22	Calidad	Satisfacción de Pacientes	Mide el porcentaje de clientes que se van satisfechos del servicio recibido y la cantidad de clientes atendidos	Total de Clientes Satisfechos/Total de clientes atendidos	%	Mensual
W23	Financiero	Vencimiento en cuentas por pagar	Mide el porcentaje de cuentas por pagar vencidas en la cartera	Cuentas por pagar Vencida /Total de cuentas por pagar	%	Mensual
W24	Financiero	Porcentaje de variación de las cuentas por pagar	Mide el porcentaje de variación que existe en la compra de un mes otro en las compras de un periodo a otro	Cuentas por pagar actual- Cuentas por pagar anterior/Cuentas por pagar anterior	%	Mensual
W25	Eficiencia	Tiempo de retraso de entrega	Mide el tiempo de retraso y que hay en la entrega de informe	Fecha de entrega- Fecha de entrega límite	Tiempo	Semestral
W26	Eficiencia	Sistema erróneo	Mide el promedio de días en los cuales se produjeron errores en el sistema contable	Días en los que se produjeron errores/30	Unidad	Mensual
W27	Eficiencia	Consumo de Materiales y Suministros de oficina y limpieza	Mide la cantidad de suministro y materiales que se consumen en el mes	Consumo de Materiales y suministros/Total de materiales y suministros	%	Mensual
W28	Productividad	Media anual de contratación	Mide el promedio de contrataciones que se efectuaron en el año	Requerimientos de personal al año/ 360	Unidad	Anual
W29	Productividad	Porcentaje de selección	Mide el porcentaje de las entrevistas realizadas sobre un total de carpetas	Entrevistas hechas/Carpetas receptadas	%	Mensual
W30	Productividad	Porcentaje de horas extras	Mide el porcentaje de horas extras realizadas por trabajadores	Cantidad de horas trabajadas en el mes/ Cantidad de horas a trabajar en el mes	%	mensual
W31	Productividad	Ausentismo	Mide la cantidad de Ausentismo del trabajador	Número de horas ausentes/total de horas a trabajar	%	mensual
W32	Productividad	Porcentaje de reparaciones	Porcentaje de reparaciones necesarias en el mes	Total de reparaciones/ Total de equipos	%	Mensual

*Fuente Empresa "MEDICENTER"*

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### **3.8 Diagrama de Causa y Efecto**

Por medio de una herramienta muy conocida y fácil de usar como lo es el diagrama de causa y efecto o diagrama del pez hemos querido brindar a la compañía el análisis de dos de sus primordiales problemas.

Como resultado de varias conversaciones con el personal de la compañía, visitas al centro médico y el levantamiento de los procesos con mi compañero y las conversaciones respectivas para el conocimiento del negocio consideramos que, los problemas son los siguientes:

- Escaso flujo de efectivo.
- Rotación excesiva del personal

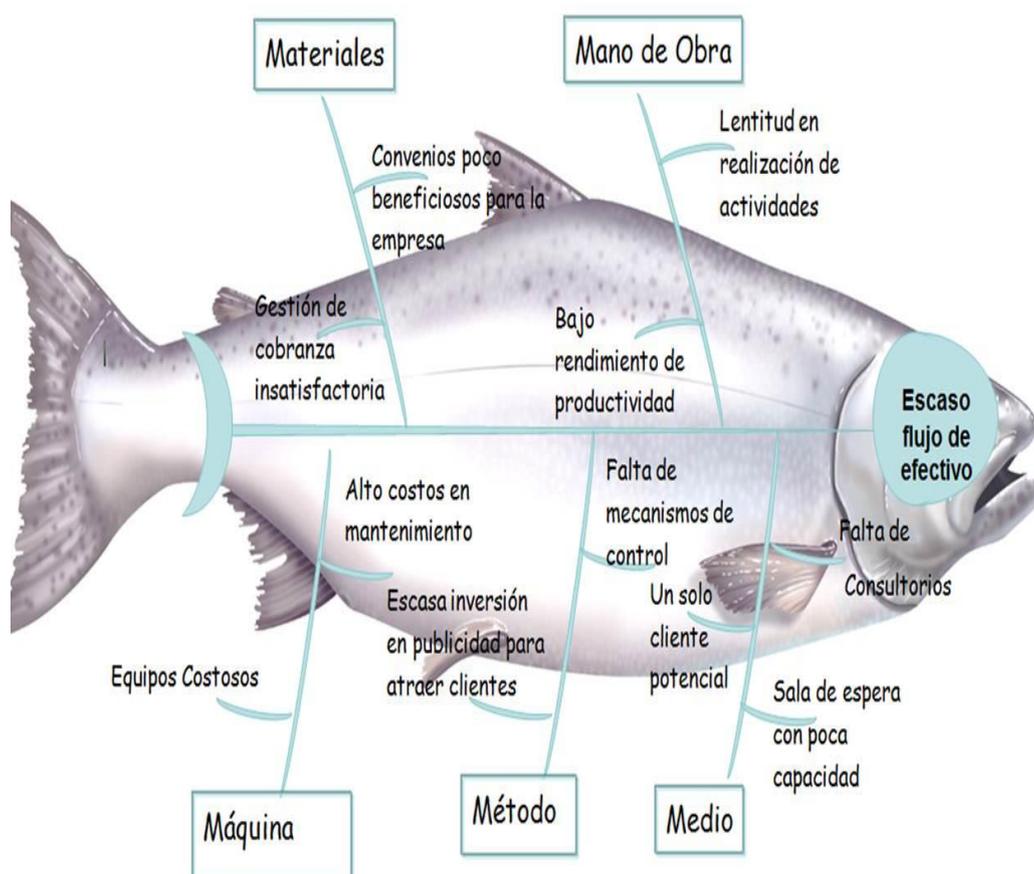
Se busca con el análisis de estos hallar las causas de cada uno de los problemas para luego ser corregidas y recomendar acciones a tomar.

#### **3.8.1 Análisis de causa y efecto del problema Escaso flujo de efectivo**

El flujo de efectivo de una empresa se relaciona directamente con la liquidez de la misma, cuanto de circulante ha ingresado y cuanto podemos gastar, es clave conocer el flujo de efectivo para la toma de decisiones importantes en la organización, ya que permite el desarrollo continuo de las operaciones, cubrir las obligaciones inmediatas y realizar las inversiones necesarias para la generación de más efectivo y el sostenimiento del negocio; la escasez de flujo de una empresa va afectar a casi todo el resto de actividades, a detener la mayoría de los procesos de

la empresa como el pago a los proveedores, inclusive la baja liquidez en el flujo de efectivo podría afectar la continuidad del negocio.

Tomando en cuenta estas consideraciones hemos querido analizar las posibles causas en el siguiente diagrama acerca del escaso flujo de efectivo en Medicenter.



**Ilustración 3.8.1** Análisis de causa y efecto del problema escaso flujo de efectivo

Fuente Empresa "MEDICENTER"

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

### **3.8.2 Análisis de Causa y efecto del problema rotación excesiva del personal**

La rotación de personal de una empresa se mide en relación al número de personal que la empresa contrata en relación con el número de trabajadores que salen de la compañía.

Por medio de las entrevistas y las conversaciones sostenidas con los directivos de la compañía, llegamos a la conclusión que una de los problemas como institución que tenemos es la alta rotación de empleados.

La alta rotación de empleados para una empresa representa costos en la selección y contratación constante del nuevo personal, capacitación, tiempo de adaptación de los empleados para que puedan rendir al nivel requerido, conocimiento y buen desempeño del personal en su puesto de trabajo.

Consideramos que el análisis de las causas de este problema de la empresa nos permitirá encontrar situaciones que pueden ser mejoradas para corregir este problema y buscar la estabilidad en los puestos de trabajo del personal que colabora con la empresa.

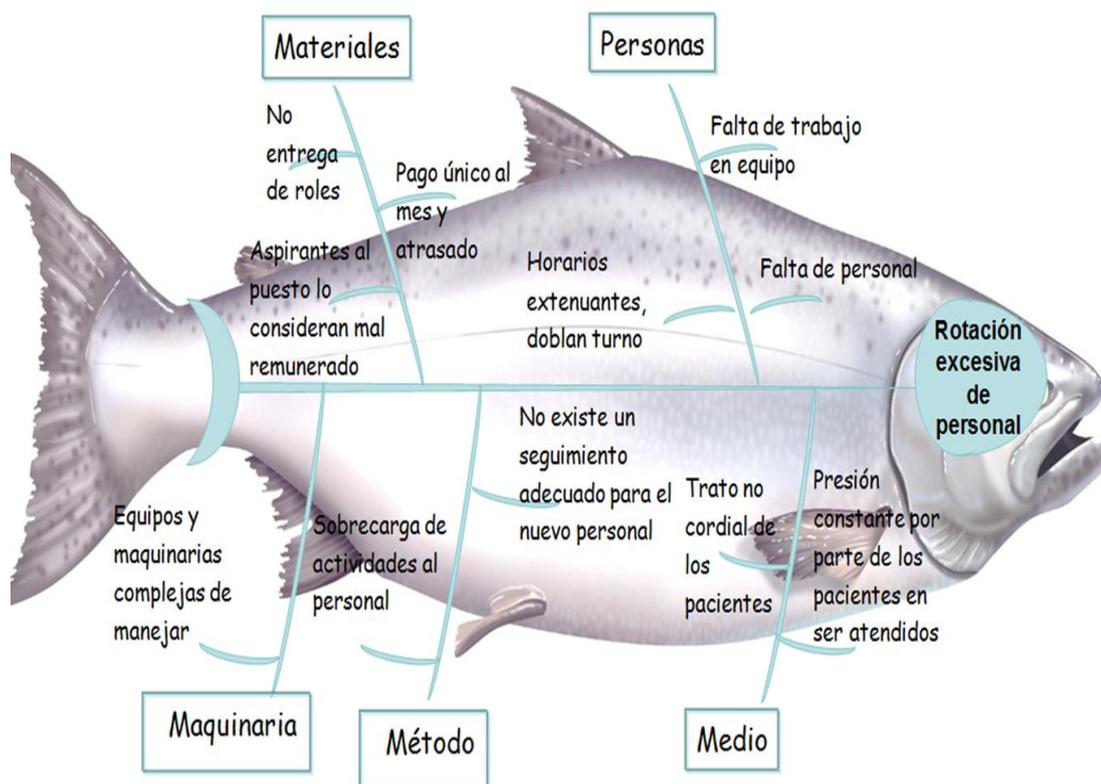


Ilustración 3.8.2 Análisis de causa y efecto del problema rotación excesiva del personal

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.9 Propuesta de un plan de mejora para los procesos críticos en base a la metodología PCDA

Crear un plan de mejora para implementar en Medicenter fue necesario entre las actividades que se realizaron hallar las personas, directivos que nos colaborarían con la información, tiempo y disposición para el desarrollo de las entrevistas necesarias, luego se realizó el levantamiento de una cadena de valor identificando los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en la compañía.

Se realizó un análisis por medio de la matriz de priorización de los objetivos estratégicos de la empresa y los subprocesos donde se obtuvieron los subprocesos críticos a los cuales se realizó el análisis de valor agregado, se propusieron mejoras en los diagramas y el establecimiento de indicadores para la medición de la nueva gestión realizada.

A continuación mostramos en una tabla comparativa de los porcentajes del valor agregado de los procesos críticos actuales y los mejorados.

**Tabla 3.9.a. de comparación de los porcentajes los procesos críticos de Medcenter en la situación actual y mejorada**

Proceso	Situación Actual	Situación Mejorada
Planificación de Agenda para pacientes con Seguro Privado	62%	80%
Planificación de Agenda para pacientes afiliados al IESS	63%	80%
Consulta	73%	87%

Fuente Empresa "MEDICENTER"

*Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño*

Además realizamos el análisis de por medio del diagrama de causa y efecto de dos de los problemas que consideramos tienen un gran impacto en la gestión poco eficiente de Medcenter, los cuales corrigiéndolos mejorarán significativamente la gestión a continuación seleccionamos las causas primordiales detalladas a continuación.

**Tabla 3.9.b. Causas a Solucionar**

Causas	Descripción
<p><b>Falta de pago oportuno del principal cliente.</b></p>	<p>Medicenter vio como una oportunidad, el ofrecimiento de servicios médicos particulares para las personas que cuentan con el seguro general obligatorio. El problema que existe con este cliente que representa más del 50% de nuestra cartera, es que se demora en los pagos un plazo mayor a 60 días, representando esto un problema ya que muchas veces el centro médico hasta cubrir este pago por el IESS queda sin circulante, sobregirándose en los bancos, y pagando intereses.</p>
<p><b>Falta de Personal</b></p>	<p>Debido a la falta de presupuesto de la compañía, los dueños de la empresa han decidido abstenerse de contratar personal, los empleados actuales, especialmente sucede con el personal de la parte administrativa, no se abastecen, se retrasan con su trabajo; el personal operativo, las enfermeras y los de servicio al cliente comúnmente tienen que doblar turno.</p>

Fuente Empresa "MEDICENTER"

Elaborado por: Diana Díaz y Andrés Patiño

### 3.9.1 CAUSA FALTA DE PAGO OPORTUNO DEL PRINCIPAL CLIENTE.

**Tabla 3.9.1 Análisis 5w y 1h de la causa “Falta de pago oportuno del principal cliente”**

¿Qué?			¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con que?	
Nº	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	M1				M2				M3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	"Falta de pago oportuno del principal cliente"	Coordinar fecha de posible visita	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa													Reuniones y Visitas	Reuniones	
		Reuniones	Gerente General	Gerencia General														Reuniones y Realizar acuerdos	Acuerdos
		Alistar semanalmente carpeta de expedientes para enviar al IESS	Gerente General	Gerencia General														Reuniones	Talento humano
		Capacitar al personal que labora en el departamento Expedientes	Gerente General	Gerencia General														Manuales Y Reuniones	Capitaciones
		Implementar revisiones periódicas en el cumplimiento de requisitos para el pago IESS	Gerente General	Gerencia General														Contrato y Reuniones	Revisiones de calidad
		Llevar con anticipación carpetas	Asistente de expedientes	Expedientes														Contrato	Movilización

### 3.9.2 CAUSA “ROTACION EXCESIVA DEL PERSONAL”

**Tabla 3.9.2 Análisis 5w y 1h de la causa “Rotación excesiva del personal”**

N°	CAUSA	¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con que?		
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE			M1				M2				M3						INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
2	Falta de Personal	Análisis de necesidad del personal	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa															Reuniones	Talento Humano	
		Revisión de Fondos para cubrir gasto	Contador General y Gerente Administrativo	Contabilidad Gerencia Administrativa																Reuniones y Procedimientos Analíticos	Monetario
		Determinar las necesidades de contratación	Recursos Humanos Gerencia administrativa	Recursos Humanos Gerencia Administrativa																Manuales Y Reuniones	Infraestructura: Oficina de RRHH
		Elaborar perfil del aspirante	Recursos Humanos	Recursos Humanos																Manual de proceso	Software Operativo Y hardware
		Búsqueda de personal	Recursos Humanos	Recursos Humanos																Publicaciones en bolsas de trabajo	Talento Humano
		Selección de personal	Gerente Administrativo y Recursos Humanos	Gerencia Administrativa y Recursos Humanos																Entrevistas y verificación de datos.	Talento Humano
		Contratación del personal	Gerente Administrativo y General	Gerencia Administrativa y General																Contrato	Contratos
		Capacitación y entrenamiento	Jefe de áreas	Todas																Manuales	Manuales

## CAPITULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

Las empresas en la actualidad se encuentran frente a una sociedad dinámica, un público cada vez más exigente, que busca siempre quienes le ofrezcan el mejor servicio, al menor precio; recibir un servicio cordial, amable y eficiente. El cliente no conoce los detalles de la gestión que se está llevando internamente en la empresa, pero si recibe el servicio resultado de la gestión realizada.

Es por eso que el diseño de un sistema de gestión en la empresa es una herramienta necesaria para las entidades que buscan permanecer, y crecer dentro del medio en el que se desenvuelven.

De acuerdo al trabajo realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

- Medicenter es una empresa joven en el mercado, que viene ejecutando un direccionamiento estratégico pobre y rutinario, mediante este trabajo ofrecemos a Medicenter un trabajo que estandarice sus procesos y mida el desempeño alcanzado.
- Medicenter podemos mencionar que ha alcanzado un posicionamiento en el mercado, y cuenta con el respaldo de sus clientes los cuales lo prefieren por encima de la competencia, sin embargo encontramos falencias que puedan

ser corregidas con un administración eficiente, y con el respaldo de métodos eficientes para el alcance de objetivos.

- La administración concordó con nosotros que documentar los procesos y estandarizarlos previo un levantamiento de los procesos existentes agregaría valor a sus operaciones, demostrándonos interés y colaborándonos con entrega de información y disposición de tiempo para las reuniones.
- La atención a las recomendaciones, y la aplicación del sistema en las mejoras realizadas, en la secuencia y la realización de actividades mostrará mejoras en los resultados obtenidos hasta la fecha a un plazo considerable, además de que este se verá en los resultados obtenidos en las mediciones realizadas de acuerdo a los índices propuestos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los colaboradores de Medicenter deben tener en claro que se trata de una empresa que no ofrece un bien tangible sino un servicio, por lo tanto su fortaleza debe ser el servicio al cliente el trato que se ofrece siempre debe ser gentil y amable, recibiendo los pacientes siempre un trato cordial por parte de cada una de las áreas que interactúa directamente con el paciente.
- El sistema de gestión alcanzará su óptimo desempeño con la colaboración y compromiso del personal que labora dentro de Medicenter, es tan importante por esto mantener una buena comunicación interna, y un excelente ambiente laboral en el trato con los empleados, manteniendo siempre un medio de respeto y compromiso con la institución.

## 4.2. RECOMENDACIONES

El manual de procesos elaborados y la metodología desarrollada en el presente trabajo para la obtención de mejoras, debe estar sujeto periódicamente a revisiones y será actualizado conforme a las necesidades de la empresa.

- Las mejoras desarrolladas son el resultado de las falencias encontradas y analizadas, buscando la solución más viable para la corrección de estas fallas, las cuales generarán mejoras y beneficios para la administración de la empresa.
- Medir la gestión que se está llevando a cabo en base a los indicadores propuestos permitirá obtener una perspectiva real de los resultados como empresa alcanzados y en cuales hay que aplicar correctivos que nos permitan alcanzar lo planeado sin duda será de gran contribución para la empresa.
- La empresa debe dedicar tiempo a capacitar correctamente al personal contratado y dejar constancia de la capacitación recibida y por quien fue impartida, buscando siempre que la persona se encuentre identificada con la misión de la empresa, y el cumplimiento de los objetivos.
- Implementar en la jornada laboral la inclusión de pausas activas como medida de prevención del estrés y reducir la fatiga laboral, además de crear la conciencia en los empleados de que la empresa valora su capital humano aplicando medidas que le permitan prevenir el malestar causado por el tiempo de la jornada tanto físico como mental

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**Ossorio. (2002).** *Planeamiento Estratégico*. México: Instituto Nacional de la administración pública.

**Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (1998).** *Planeacion Etratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

**Lerma, & Bárcena. (2012).** *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega

**Chiavenato. (2010).** *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

**Chiavenato. (2010).** *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

**David, F. R. (2003).** *Estratégica, Conceptos de Administración*. México: Pearson Education.

**Peteraf, & Strickland. (2012).** *Administración Estratégica Teoría y Casos* . México: Mc Graw- Hill Education

**Lerma, & Bárcena. (2012).** *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

**Peteraf, & Strickland. (2012).** *Administración Estratégica Teoría y Casos* . México: Mc Graw- Hill Education

**Chiavenato. (2009).** *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A

**Thompson. (1985).** *Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas*. Mc Graw- Hill.

**Tarziján. (2008).** *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega .

**Chiavenato. (2010).** *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

**Herrera. (2004).** *Guía para la gestión por procesos*. Madrid: Juanta de león y Castilla.

**Asociación Española para la calidad.** *Matriz de priorización* disponible en:

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>

**Formato Educativo Escuela de Negocios.** *Mapa de procesos y análisis de procesos*

claves disponible en: <http://www.formatoedu.com>

**Formato Educativo Escuela de Negocios.** *Procesos de apoyo* disponible en:

<http://www.formatoedu.com>

**Institución Universitaria de Envigado.** *Indicador* disponible en:

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

**Universidad Nacional de Colombia.** *Manual de procesos* disponible en:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

**Universidad Nacional de Colombia.** *Importancia de manual de procesos* disponible en:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

**Facultad de Ingeniería de la UNAM.** *Plan estratégico* disponible en:

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>